



***à communiquer
pour régler
les conflits***

POUR
LES NULS



***J'apprends à communiquer
pour régler les conflits***

**POUR
LES NULS**

Marty Brounstein

Adaptation française par

Florence Balique

FIRST
 Editions

J'apprends à communiquer pour régler les conflits pour les Nuls

© Éditions First, un département d'Édi8, 2013. Publié en accord avec Wiley Publishing, Inc.

« Pour les Nuls » est une marque déposée de Wiley Publishing, Inc. « For Dummies » est une marque déposée de Wiley Publishing, Inc. Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre, est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

ISBN numérique : 9782754075893

ISBN : 978 -2-7540 -5829-2

Dépôt légal : février 2014

Direction éditoriale : Marie-Anne Jost-Kotik

Édition : Laure-Hélène Accaoui

Correction : Émeline Guibert

Indexation : Muriel Mékies

Maquette et couverture : Stéphane Angot

Illustrations de partie : Rich Tennant

Production : Emmanuelle Clément

Fabrication : Antoine Paolucci

Éditions First, un département d'Édi8

12, avenue d'Italie

75013 Paris – France

Tél. : 01- 44 -16 - 09 - 00

Fax : 01- 44 -16 - 09 - 01

E-mail : firstinfo@efirst.com

Internet : www.pourlesnuls.fr

Sommaire

Page de titre

Page de copyright

Introduction

À propos de ce livre

S'attaquer à la résolution des conflits (ce que tout le monde souhaite, ou presque)

Les icônes utilisées dans ce livre

Régler les conflits en vue d'un compromis

Chapitre 1 - Aborder les conflits de manière constructive

Opter pour la voie de la résolution ou de l'aggravation ?

La voie de l'aggravation : ce qu'il ne faut pas faire

Les clés pour avancer sur la voie de la résolution

Piquer une colère ? Prendre sa revanche ? Laisser tomber ?

L'embarras du choix !

Les quatre manœuvres possibles

Scénario n°1 : une mauvaise idée

Scénario n°2 : désaccord sur la répartition des tâches

Utiliser la meilleure adresse, pleine d'assurance

Maintenant ou plus tard ? Quand régler le problème

Dois-je aborder ceci maintenant ? Évaluer sa disposition à régler le problème

Prendre de l'assurance : guide pour tous ceux qui en manquent

Ouvrir la voie à des relations de travail fructueuses

Les clés pour être constamment respectueux

Les avantages d'être constamment respectueux

Chapitre 2 - Communiquer pour éviter l'embrasement du conflit

Prendre un bon départ

Faire connaître ses intentions positives

Être le premier à montrer sa compréhension

Changer de comportement et afficher sa compréhension

Changer de vitesse grâce à l'outil

Manier l'outil de compréhension

Vous pouvez me décrire le suspect ?

Décrire la description

Quelles sont les directives ?

Scénario pour l'outil de description

J'ai des idées et des sentiments à partager

Exprimer ses idées

Des sentiments, rien que des sentiments

Chapitre 3 - Parvenir au règlement du conflit

Préparer des solutions qui mènent au succès

Élaborer le plan

Réfléchir en se focalisant sur les solutions

Utiliser le modèle centré sur les relations

Explorer le modèle pas à pas

Étude de cas : le patron qui fait dans l'excès de zèle (vous connaissez ?)

Autre possibilité : le modèle de règlement de conflit fondé sur les besoins

Explorer le modèle pas à pas

Étude de cas : cruel dilemme

Gérer les réactions vives

Faire face à des individus qui se mettent sur la défensive

Savoir manœuvrer avec qui rechigne à trouver une solution

Conclusion

À propos de l'auteur

À propos de l'adaptatrice

Introduction

Cher lecteur intelligent,

J'imagine qu'il vous est relativement facile d'utiliser votre savoir et vos compétences pour accomplir des tâches inhérentes à votre emploi. C'est plutôt l'action concertée avec les autres qui reste parfois délicate. À l'exception peut-être du gardien de phare, il est peu de métiers où les relations humaines puissent être considérées comme accessoires.

Vous le savez probablement, la réussite professionnelle va au-delà de l'expertise dans un domaine donné. Le succès dépend également de la capacité à exprimer cette expertise de façon à ce qu'elle soit perçue et comprise par les autres, à comprendre les attentes pour y répondre au mieux et à travailler de concert avec les autres afin de construire, et non détruire, des relations, surtout si vous occupez un poste d'encadrement.

Souvent, le défi professionnel majeur consiste à dialoguer avec les autres. Des collègues aux subordonnés en passant par votre chef, les autres membres de l'encadrement, les clients et les fournisseurs, les relations que vous tissez sont essentielles pour accomplir votre mission.

À propos de ce livre

J'ai écrit ce livre pour vous aider, vous qui souhaitez pouvoir apprécier votre travail, y dépenser l'énergie sans gaspillage et qui êtes conscient que les enjeux professionnels se décident, en règle générale, dans les échanges avec les autres. Les notions présentées dans cet ouvrage sont valables aussi bien pour l'employé que pour le dirigeant d'entreprise (avec les nuances qui s'imposent, liées à la conscience hiérarchique).

S'attaquer à la résolution des conflits (ce que tout le monde souhaite, ou presque)

Les conflits proviennent de la distance entre les désirs individuels et sont monnaie courante dans tous les univers professionnels. Les désamorcer de manière constructive relève souvent du tour de force. Ce livre vous offre des outils et des modèles de résolution de problèmes susceptibles de vous aider à sortir de n'importe quelle situation conflictuelle. Je vous montrerai comment faire preuve

d'assurance dans vos relations de travail, en restant toujours respectueux, de façon à renforcer vos liens avec autrui avant l'éclatement de conflits. Vous y économiserez beaucoup d'énergie, à dépenser, ailleurs, selon votre loisir.

Les icônes utilisées dans ce livre

Tout au long de ce livre, vous trouverez de petites icônes en marge du texte. Elles sont destinées à attirer votre attention et à favoriser la compréhension des notions traitées. Les voici :

Cette icône met en lumière des idées et conseils pratiques destinés à améliorer très concrètement vos échanges.

L'amnésie étant chose répandue, ce symbole vous invite à retenir une idée ou un point. De grâce, n'oubliez pas le sens du symbole !

Cette icône signale une mise en garde contre des comportements à éviter, susceptibles de nuire à l'efficacité de vos échanges.

Cette icône annonce l'explication détaillée d'une technique de communication ou une anecdote permettant d'en avoir une vision plus claire et de savoir comment la mettre en pratique.

Cette icône précède l'explication pratique, le mode d'emploi d'une technique.

Régler les conflits en vue d'un compromis



« Notre succès tient essentiellement à notre capacité à résoudre les conflits avant de nous mettre au travail. »

Dans ce livre...

Au travail, les conflits sont inévitables. La clé est donc de savoir les régler. Dans ce livre, vous découvrez comment affronter les situations conflictuelles de manière constructive et non les faire dériver en confrontations majeures. Vous ajoutez également à votre arsenal des armes de communication qui vous aideront à venir à bout des conflits avec efficacité. Enfin, je vous présente des modèles de

résolution de problèmes qui contribuent à transformer les conflits en solutions.

Chapitre 1

Aborder les conflits de manière constructive

Dans ce chapitre :

- ▶ Comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans la résolution des conflits.
- ▶ Tester l'adresse assurée et trois autres modes de résolution des conflits couramment employés.
- ▶ Se montrer toujours respectueux dans les relations de travail.

Les conflits font partie de la vie et, vu le temps que vous passez au travail, notamment à échanger avec les autres, le lieu de travail risque vite de devenir un champ de bataille. Mais tous les conflits ne sont pas forcément néfastes et c'est votre approche des situations conflictuelles qui en décide.

Les conflits qui éclatent dans la sphère professionnelle portent généralement sur deux thèmes : les problèmes rencontrés dans l'exercice de vos fonctions et les relations de travail. Dans tous les cas, le facteur humain est déterminant, source des problèmes mais aussi clé pour la découverte de solutions. Les communications interpersonnelles, de l'écoute à l'expression orale, jouent un rôle essentiel dans la tournure que prennent les événements conflictuels.

Ce chapitre traite des comportements et des façons de communiquer contribuant de manière spectaculaire à résoudre les situations conflictuelles au travail. Il présente également une approche assurée utilisable pour les conflits mais aussi dans les relations professionnelles au quotidien.

Opter pour la voie de la résolution ou de l'aggravation ?

Un *conflit* est une situation dans laquelle plusieurs personnes ont une divergence qu'elle soit d'opinions, de méthodes, d'objectifs, de styles, de valeurs, etc. Ces différences sont un phénomène normal dans la

plupart des lieux de travail et ont tendance à provoquer des conflits. Elles amènent également des situations au cours desquelles deux personnes se prennent à rebrousse-poil, ce qui correspond à une *incompatibilité de caractères*. Mais, avant d'utiliser des outils de communication qui vous aident à manœuvrer efficacement dans les conflits (voir le chapitre 2), et avant d'appliquer des modèles de résolution de problèmes pour trouver des issues heureuses aux conflits (voir le chapitre 3), vous devez d'abord prendre conscience des comportements et efforts de communication qui laissent croître – ou tuent dans l'œuf – les situations conflictuelles.

Autrement dit, l'issue heureuse ou malheureuse d'un conflit est conditionnée par l'approche employée. Quand votre approche vous fait glisser sur une pente destructrice (la *voie de l'aggravation*), la probabilité de résoudre de manière satisfaisante le conflit est proche de zéro, tandis que lorsque vous empruntez une pente constructive (la *voie de la résolution*), les chances d'obtenir des résultats positifs augmentent. C'est vous qui êtes aux commandes. Vous avez donc le choix de la voie.

Si vous ne contrôlez pas les autres, vous pouvez les influencer considérablement. La maîtrise de soi-même offre l'immense possibilité d'imprimer une influence positive dans nos relations avec autrui. Dans les situations conflictuelles, l'utilisation de votre influence positive est le secret pour demeurer constructif et obtenir les résultats visés.

La voie de l'aggravation : ce qu'il ne faut pas faire

Vous devez avoir conscience de ce qu'il faut éviter de faire, dire, manifester en cas de conflit. La liste des comportements de la présente section présente la voie du cap destructeur : il devient beaucoup plus difficile de manœuvrer pour régler les conflits. Ces comportements vous rappellent probablement des expériences, mauvais rôle d'acteur ou attitude passive voire prostration de celui qui subit un discours dérivant vers l'agressivité.

Dans mes séminaires sur la communication, je demande aux participants de se mettre en petits groupes et de réfléchir à la question suivante : en vous fondant sur vos expériences professionnelles, quels comportements destructeurs sont à éviter dans les situations conflictuelles ?

À quelles scènes avez-vous assisté dans vos différents parcours ? Cette activité ne pose jamais aucun problème, car tous les groupes trouvent des tas de comportements indésirables. Comparez votre liste à celle qui suit, établie à partir de mes séminaires.

✓ **Hurler** : peu de personnes réagissent bien quand vous leur parlez très fort afin d'essayer de communiquer avec elles. En public, les conséquences sont encore pires. Les hurlements intimident, mettent en colère ou poussent vos interlocuteurs à hurler à leur tour.

✓ **Faire des reproches** : c'est la critique à tout-va, véritable attaque verbale qui consiste à rejeter la faute sur l'autre.

Quand vous vous focalisez sur tout ce qui ne va pas, vous perdez de vue le problème à résoudre. Dans le même temps, vous n'incitez pas vraiment les autres à agir de façon responsable et à œuvrer avec vous pour trouver des solutions.

✍ **Se mettre sur la défensive** : ce comportement, souvent la conséquence d'une interruption, d'un haussement de ton, d'une contre-attaque, donne à l'autre l'impression de voir se dresser un mur entre vous et lui.

✍ **Se concentrer sur des intentions perçues** : lorsque vous vous concentrez sur ce que vous croyez percevoir des intentions de quelqu'un d'autre dans une situation problématique, vous faites des suppositions. Les suppositions vous empêchent de bien mesurer les actes des autres que vous tordez en imaginant le pire. Vous ne pensez plus à des solutions et n'envisagez pas d'accorder aux autres le bénéfice du doute.



Vous ne pouvez voir que les actes des autres, pas leurs intentions. Si vous vous en tenez aux actes, et délaissez les intentions, la probabilité de découvrir des solutions à des situations conflictuelles augmente.

✍ **Ne pas s'occuper de la situation** : c'est l'un des comportements les plus courants dans les situations conflictuelles, qui induisent une participation affective. Il n'est pas étonnant qu'elles provoquent souvent un grand malaise. Malheureusement, en cas de problème majeur, la réaction affective (qu'il s'agisse de quelque chose ou de quelqu'un) fait glisser l'attention qui n'est plus centrée sur la situation. Et pourtant, les choses ne vont pas s'arranger toutes seules. Très souvent, le problème s'aggrave. Tant que l'autre personne ne sera pas consciente de l'inquiétude que suscitent ses actes, elle n'éprouvera pas le besoin de modifier son comportement.



Dans les situations conflictuelles, la clé est de comprendre que la tension, si elle rend l'échange désagréable, n'appartient pas à l'équation, à résoudre indépendamment du malaise éprouvé. Accordez-vous l'autorisation d'être mal à l'aise. Puis concentrez-vous sur la meilleure façon de régler le problème avec l'autre partie et mettez de côté votre malaise. Une fois cette résolution mise en œuvre, vous pourrez affronter les difficultés et accroître vos chances d'obtenir un résultat positif.

✍ **Envoyer des piques et faire des remarques sarcastiques** : ces commentaires dénigrent les autres ou les rabaisent. Il

s'agit d'allusions à base de remarques sournaises. La pointe d'humour (prétendu) qui accompagne parfois ces remarques a uniquement tendance à accroître la tension dans les situations conflictuelles.

✓ **Proférer des insultes** : ce comportement n'a rien de subtil. Les insultes comprennent des injures. Lorsque vous qualifiez des actes (et parfois leur auteur proprement dit) de *stupides* et d'*idiots*, vous avez à tout le moins tendance à inciter les autres à ne pas souhaiter trouver des solutions.

✓ **Se plaindre en permanence de la situation** : dans les conflits, les difficultés rencontrées avec quelqu'un à propos d'un problème peuvent assurément être une source d'agacement. Mais lorsqu'une partie n'arrête pas de se plaindre d'une situation difficile, ce qui était parfois un simple défoulement au départ peut se transformer en plaintes continuelles, insupportables pour tout le monde.

✓ **Fixer un ultimatum** : l'ultimatum a tendance à être perçu comme une exigence ou une menace. Il résonne comme un avertissement : « si tu n'arrêtes pas ou si tu ne fais pas les choses comme je le veux, voici ce que je vais te faire. ». C'est le pouvoir et non la raison qui prend le dessus pour remédier aux divergences. Avec des clients, votre activité en souffre et peut même être mise en péril. Avec des collègues, l'animosité et la défiance font leur apparition.

✓ **Imposer son point de vue par tous les moyens** : il ne s'agit assurément pas d'écouter activement ni de coopérer dans la recherche de solutions. Généralement, plus vous insistez pour imposer votre opinion, en ne faisant que très peu de cas de celle de l'autre, moins vous êtes persuasif.

✓ **Envoyer des e-mails incendiaires** : lorsque vous employez le courrier électronique pour exprimer votre désaccord avec les autres, surtout si vous mettez en copie des personnes n'étant pas directement concernées, vous renforcez les tensions et ne favorisez pas la mise en place de solutions. En fait, vous risquez de recevoir des réponses cinglantes. Lorsque vous avez des sujets délicats à aborder, les explications par e-mail entraînent des interprétations excessives par rapport à la réalité des intentions initiales.

✓ **Se plaindre aux autres au lieu d'aller voir le responsable** : ce comportement s'avère particulièrement destructeur dans les situations conflictuelles. Pour certains, cela revient à mettre un coup de couteau dans le dos, à savoir se plaindre aux autres du comportement d'une personne sans aller en parler directement à celle-ci. C'est le genre de comportement qui favorise les rumeurs et dirige l'énergie vers la malveillance.

Tous ces comportements ne font rien pour résoudre des situations conflictuelles. Ils décuplent la tension, mettent à rude épreuve les relations de travail, empêchent les situations de s'améliorer, détruisent la communication et nuisent au partage des informations. En bref, ils vous éloignent de la résolution du problème et mettent l'animosité au centre des débats.

Éteindre l'incendie déclenché par des e-mails

Paul était responsable d'une équipe qui travaillait avec passion, ce qu'il appréciait. Il était également conscient qu'en raison de cette passion, ses employés étaient parfois en désaccord entre eux, ce qui ne le gênait pas non plus. Les désaccords stimulent les idées et de nouvelles façons de considérer les problèmes. Paul n'avait pas envie d'avoir une équipe de béni-oui-oui.

Pour lui, l'essentiel était que ces conflits soient réglés de manière constructive et en interne. Il se montrait peu tolérant lorsque ces deux conditions n'étaient pas respectées.

Un jour, Marc, membre de l'équipe, envoya un e-mail virulent à son collègue Jacques qui n'avait pas terminé une tâche pour un projet. Marc mit Paul et le restant de l'équipe en copie. Après avoir lu le message, Paul se rendit immédiatement dans le bureau de Marc et lui signala de manière ferme et directe que son utilisation de la messagerie dans cette affaire n'était pas du tout convenable. Formuler des reproches par e-mail, mettre les autres en copie et ne pas en parler directement à la personne n'étaient pas des façons de résoudre un conflit.

Marc revint vers Paul le lendemain et l'informa qu'il avait rencontré Jacques et qu'ils avaient réglé leur différend. L'incendie avait été rapidement éteint.

Les clés pour avancer sur la voie de la résolution

Cette section montre comment aborder les situations conflictuelles de manière constructive et non destructive. Certaines compétences s'avèrent nécessaires pour adopter ces comportements (voir les chapitres 2 et 3), mais vous devez d'abord connaître et incorporer ces comportements constructifs essentiels dans votre approche afin que les outils fonctionnent efficacement. Voici ces comportements admirables :

✍ **Aller directement à la source.** Rien ne saurait remplacer les interactions en face à face pour résoudre les litiges et conflits. L'e-mail ne peut y parvenir, ni les messages vocaux. En parler aux autres et non à la personne en question ne fait pas non plus l'affaire. Les protagonistes doivent se rencontrer et parler pour régler leurs différends. Cette méthode éprouvée, vieille comme le monde, est la meilleure pour résoudre les conflits de manière constructive.

✍ **Maîtriser ses émotions.** Rappel : la personne la plus difficile à maîtriser dans les interactions, particulièrement

celles qui sont difficiles, c'est... vous-même. Lorsque vous contrôlez vos émotions (au lieu que ce soit elles qui vous contrôlent), vous êtes mieux à même d'orienter la conversation vers une conclusion positive. Pour se disputer, il faut au moins être deux, mais quand vous ne participez pas, grâce à votre sang-froid, la dispute meurt d'elle-même. De même, pour parvenir à un accord, il faut au moins être deux, et quand vous maîtrisez vos émotions, vous augmentez les chances de voir l'autre partie se mettre d'accord avec vous.

✓ **Rester concentré sur les problèmes.** Cet acte présente un lien avec la maîtrise de ses émotions. L'autre personne peut afficher des comportements destructeurs susceptibles de vous distraire des problèmes à régler. Que les problèmes soient ou non en rapport avec le comportement des autres, des différences de style ou des divergences d'opinion sur la façon d'exécuter une tâche, l'essentiel est de se concentrer sur les problèmes et non sur les opinions de l'auditeur.

Ne restez pas fixé sur la personne mais sur ce qui a été fait. Résistez à l'envie d'adopter des comportements qui vous font faire fausse route et vous empêchent de résoudre votre problème. Lorsque vous restez concentré sur les problèmes, vous êtes bien plus à même de conserver un ton et un langage constructifs.

✓ **Écouter activement.** Dans les situations conflictuelles, votre faculté d'écouter et de comprendre l'état d'esprit de l'autre personne est fondamentale pour obtenir des résultats positifs.

Il est parfois facile de se rendre compte que plus vous parlez, plus vous aggravez la situation, tandis que plus vous écoutez, plus vous êtes susceptible de comprendre la situation et de faire diminuer la tension. *L'écoute* active vous aide à manœuvrer dans des situations conflictuelles en favorisant le dialogue, clé du succès en cas de différend.

✓ **Être franc et sincère.** Parfois, les gens se soucient tant d'être gentils avec les autres qu'ils ne peuvent exprimer leurs problèmes en étant clairs et honnêtes. Dans une situation conflictuelle, il ne s'agit pas d'être gentil ou méchant mais de parvenir à résoudre les problèmes et à régler les désaccords. Gardez votre gentillesse pour les situations sociales.



Néanmoins, l'un des comportements les plus souhaitables consiste à être honnête avec vos collègues, surtout quand vous essayez d'aborder des problèmes. Vous devez donc vous montrer direct, adopter un ton respectueux et employer un langage constructif. Autrement dit, présentez votre message de la meilleure manière possible, mais ne rechignez pas à dire la vérité, même si elle est dure à entendre pour l'autre.

✓ **Rechercher des solutions.** Vous êtes face à un problème ou un conflit, votre objectif doit être de trouver une solution

avec la ou les personnes impliquées. Visez les solutions afin que le résultat final produise une amélioration, corrige une erreur ou rende la situation plus favorable.



Il s'agit alors de déterminer le problème puis de développer une solution. Le chapitre 3 vous offre deux modèles de résolution de problèmes avec une procédure spécifique à suivre. Si vous abordez les conflits en déterminant le problème puis en œuvrant avec les autres parties pour trouver une solution, vous emprunterez la voie du succès.

✓ **Partir du principe que l'autre personne est bien intentionnée.** Certaines suppositions vous conduisent souvent à penser et à agir de manière négative dans vos interactions. En revanche, partir du principe que l'autre personne est bien intentionnée est raisonnable car cela vous permet de ne pas être obnubilé par ses intentions et de vous concentrer sur les actes que vous observez. Quel soulagement de se débarrasser des théories de complot ! Au lieu de vous soucier de ce que vous *estimez* être les intentions de la personne avec laquelle vous avez un problème, vous pouvez prêter attention aux actes et problèmes réels et vous concentrer sur les solutions. Après une mise au point sur l'objet de votre attention, c'est votre attitude envers les autres qui change, empruntant une voie constructive.

Piquer une colère ? Prendre sa revanche ? Laisser tomber ? L'embarras du choix !

Rappelons les quatre manières d'adresser des messages que nous avons distinguées plus haut : agressive, sans assurance, passive-agressive et pleine d'assurance. Dans la mesure où l'école ne nous apprend pas forcément à délivrer ses messages et à écouter de manière constructive, il est très difficile pour bon nombre d'individus de manœuvrer avec un état d'esprit positif dans les situations tendues et difficiles telles que les conflits. Mais n'en faites pas une maladie !

L'adresse assurée, qui emploie des compétences d'expression et d'écoute, est la plus efficace pour régler les deux principaux types de conflit sur le lieu de travail : ceux qui concernent des problèmes inhérents aux fonctions des protagonistes, et ceux qui concernent les relations de travail. Cette section compare les quatre approches courantes pour régler les situations conflictuelles et vous montre comment l'approche assurée constitue le meilleur choix pour manœuvrer dans ces interactions délicates.

Les quatre manœuvres possibles

Les quatre sections à suivre passent donc en revue les quatre approches courantes (modèles de comportement et communication), dont certains aspects s'imposent lorsque des conflits éclatent. Si vous vous reconnaissez dans certaines approches loin d'être positives, évitez de vous plaindre : si les situations conflictuelles étaient faciles à régler, la vie serait d'un ennui mortel !

L'approche agressive

Il s'agit d'une adresse cassante souvent interprétée comme hostile, laissant voir que vous cherchez à contrôler ou à dominer. Dans les situations conflictuelles, vous ne revenez pas sur votre position, mais vous attaquez. Le conflit devient compétition que vous devez remporter.

Si vous adoptez l'adresse agressive pendant une situation conflictuelle, il est probable que vous fassiez ceci :

✍ **Vous accusez.** Vous pointez du doigt l'autre et le rendez responsable du problème existant. Si vous avez à subir ce comportement, vous aurez peut-être envie de dire : « je me suis fait rembarquer » par untel et untel.

✍ **Vous interrompez l'autre pour en découdre.** L'adresse agressive débouche souvent sur une dispute. Vous devenez alors un combattant, vous menez la discussion en parlant plus fort, en empêchant l'autre d'en placer une et en brassant de l'air, autant de comportements qui ont tendance à accroître la tension.

✍ **Vous voulez imposer votre façon de faire.** Trouver un compromis et écouter le point de vue de l'autre ? Pas question ! Pour résoudre, le conflit, vous voulez alors imposer à toute force votre façon de voir les choses, ne rien céder et contraindre (verbalement) l'autre à accéder à vos désirs.

✍ **Vous exigez et commandez.** Avec ce comportement, votre solution au problème consiste sans hésitation à dire à l'autre personne quoi faire. Vous donnez des directives ressemblant à des ordres en haussant le ton, avec des commentaires de ce genre : « Ce que tu dois faire, c'est... »

Très souvent, dans l'adresse agressive, ces quatre comportements se combinent (accuser, parler plus fort, imposer son point de vue et donner des ordres). Ça devrait mettre fin au litige, n'est-ce pas ? N'essayez d'ailleurs pas ceci à la maison ! L'adresse agressive n'est pas orientée vers les solutions et ne recherche pas un accord susceptible de satisfaire les deux parties. Elle incite plutôt les protagonistes à se mettre sur la défensive et à entrer en résistance, autant d'ingrédients qui ne favorisent pas le règlement des conflits mais creusent la distance entre les interlocuteurs.

L'adresse sans assurance

Si vous abordez les conflits sans assurance, vous restez passif, ne revendiquez pas vos droits et ne faites pas valoir votre point de vue. Vous laissez les autres dominer ou contrôler la situation, même si le résultat n'est pas valable pour vous. Lorsque vous versez dans le

registre sans assurance, les conflits vous mettent très mal à l'aise et votre attention ne porte plus sur la question à traiter mais reste rivée à ce malaise. Résultat, vous prenez des mesures qui ont tendance à n'être ni des réponses exactes au problème soulevé, ni des solutions judicieuses susceptibles d'améliorer les choses.

Voici des comportements couramment affichés par une personne adepte de l'adresse sans assurance dans les situations conflictuelles.

✍ **Vous évitez le conflit.** Le problème avec les autres est souvent mis de côté. Accaparé par le malaise ressenti, vous évitez la situation, même quand le problème empire. Vous êtes capable de fournir de nombreuses raisons, qui résonnent comme des excuses, pour ne pas affronter la situation.

✍ **Vous apaisez l'autre personne.** Vous cédez à ses exigences, juste pour être d'accord avec elle et favoriser le maintien d'une paix illusoire, même si ces exigences ne servent pas vos intérêts. Vous ne souhaitez pas la contrarier et vous vous efforcez donc d'être agréable, en espérant que tout se passe bien par la suite. Les adeptes de l'adresse agressive adorent avoir affaire à des individus qui ne montrent aucune assurance. Vous dites à ces derniers de sauter et ils vous demandent de quelle altitude.

✍ **Vous vous montrez hésitant et vous vous confondez en excuses.** Vous apparaissez incertain et dites quelques « je suis désolé », parce que vous ne voulez pas blesser l'autre. Toutes ces hésitations traduisent cependant un manque de confiance qui pousse les autres à ne pas vous prendre au sérieux, ce qui n'a rien d'étonnant.

✍ **Vous parlez pour ne rien dire et tournez autour du pot.** Tout comme en adoptant le comportement précédent, vous faites au moins un effort pour parler du problème avec l'autre partie. Quand vous parlez pour ne rien dire, le problème, c'est que votre message n'est pas ciblé. Et, quand vous tournez autour du pot, les éléments de discussion sont, au mieux, abordés implicitement. Résultat, rien n'est résolu et l'autre personne repart en pensant « beaucoup de bruit pour rien ».

Quand les conflits sont abordés sans assurance, un comportement d'évitement ne tarde pas à se manifester. Les autres attitudes courantes viennent en réaction à des situations difficiles et apparaissent quand vous êtes la cible visée. Prendre l'initiative d'aborder un problème est un comportement que l'on retrouve rarement en cas d'adresse sans assurance.

L'approche passive-agressive

Si vous abordez les conflits de manière *passive-agressive*, vos communications et actions s'avèrent à la fois subtiles et négatives, implicites et sournoises. Ce qui apparaît extérieurement empreint de calme cache une manipulation plus ou moins consciente qui se traduit en actes considérés blessants ou déloyaux.

Voici des comportements couramment affichés par une personne pratiquant l'adresse passive-agressive en situation conflictuelle.

✍ **Vous en parlez aux autres et non au responsable du**

problème. C'est un comportement classique dans les situations conflictuelles. Vous vous répandez en lamentations en coulisses, vous plaignant à tout le monde sauf au responsable du problème. Ce genre de comportement favorise les rumeurs, sème la discorde au sein d'un bureau, ce qui peut s'avérer très perturbateur.

✍ **Vous ne révélez rien.** Vous refusez de coopérer. Vous ne fournissez pas à l'autre partie les informations importantes exploitables (rétention d'informations) ou ne lui apportez pas votre aide. Vous dites « tu ne m'as rien demandé » lorsque l'on vous demande pourquoi telle chose ne s'est pas produite. Vous ne révélez rien et refusez de parler à l'autre personne, ce qui est aussi une infraction à la plus élémentaire règle de courtoisie.

✍ **Vous faites des critiques subtiles et d'autres qui le sont moins.** Vous affichez parfois ce comportement à l'aide de dénigrements ou de sarcasmes. En réunion, il vous arrive de critiquer ouvertement les actes de quelqu'un, bien que vous n'ayez jamais adressé ces reproches ouvertement et directement. Dans un cas comme dans l'autre, vos remarques tournent à la critique et traduisent un manque de communication franche et constructive. Parfois, vous utilisez votre messagerie comme voie indirecte pour émettre des critiques, à coups d'e-mails incendiaires.

✍ **Vous vous retenez pendant un moment puis vous videz votre sac.** Ce comportement correspond au pôle agressivité de l'adresse passive-agressive. Si vous subissez la colère de l'autre, rien ne transparaît pendant un moment, ou ce sont au mieux de subtiles allusions et des commentaires sarcastiques. Puis un jour, la personne explose en face de vous et tire une salve de reproches et autres attaques personnelles jusqu'alors réprimées.

Il est possible qu'elle présente ses excuses plus tard, mais des excuses teintées de remarques désobligeantes voilées, paroles venimeuses qui éliminent toute marque de sincérité.

L'approche passive-agressive employée en cas de problème présente un côté indirect et se caractérise souvent par des comportements, qui, affichant un contrôle apparent, sentent la poudre et cachent un désir de revanche. La frustration et l'agacement sont dissimulés et canalisés dans des comportements stériles qui déclenchent en retour les mêmes attitudes. Englués dans l'adresse passive-agressive, les gens répugnent à aborder les problèmes de manière frontale et constructive, mais ils n'hésitent pas à afficher les émotions négatives qui en découlent.

L'adresse assurée

Afficher de l'*assurance* dans des situations conflictuelles, c'est exprimer ses opinions et faire valoir ses droits de manière ferme et positive et ainsi permettre aux autres d'en faire de même dans l'espoir de parvenir à une solution. S'il vous faut aborder un problème, vous allez le faire avec un respect suffisamment marqué pour favoriser une communication bilatérale.

Voici des comportements couramment affichés par une personne adepte de l'approche assurée en situation conflictuelle :

✍ **Vous remontez à la source.** Pas d'e-mail, de message vocal, de messenger. Vous allez au-devant de la personne avec qui vous avez un différend afin d'ouvrir le dialogue. Cela se fait en face à face et en privé.

✍ **Vous adoptez un ton et un langage francs et constructifs.** Les personnes sûres d'elles ne rechignent pas à exprimer et à décrire les problèmes comme elles les voient. Mais, le langage et le ton sont empreints de tact (et non brutaux) et centrés sur le problème (les actes de l'autre personne) et non sur la personne. Le message est exprimé avec sincérité, sens de la mesure et de la manière la plus claire possible.

✍ **Vous résolvez le problème par la coopération.** Ce comportement est la pierre angulaire de l'adresse assurée employée pour régler les conflits. Il s'agit de parler avec l'autre personne et de l'écouter afin de trouver une solution qui convienne aux deux parties. Le problème est exposé, mais on insiste sur les solutions (et non sur les problèmes) à trouver en agissant comme des partenaires (et non des adversaires).

✍ **Vous restez ferme mais désireux de trouver un compromis.** Être ferme, c'est maintenir ses convictions et afficher sa confiance, sans se montrer cassant dans le ton et le langage. En adoptant ce comportement plein d'assurance, il s'agit d'aborder ce qui vous soucie et de faire passer vos idées, mais aussi d'afficher une ouverture d'esprit et une volonté d'entendre le point de vue de l'autre. Les gens acceptent un compromis car c'est une solution satisfaisante. Votre point de vue et celui de l'autre sont pris en compte, ainsi que ce qui est souhaitable en étudiant la situation. L'apaisement n'est pas recherché à tout prix pour expédier une discussion source de malaise. Mais, il ne s'agit pas non plus de se montrer rigide pour ne pas avoir à étudier les autres options.

Lorsque vous employez l'adresse assurée, vous tenez à manœuvrer efficacement dans le conflit même si l'échange suscite le malaise. L'essentiel est d'aborder le problème avec l'autre personne et, surtout, de trouver une solution. L'objectif de l'approche pleine d'assurance, la méthode la plus efficace pour s'attaquer aux situations conflictuelles, c'est de traiter les autres avec respect et de résoudre le problème posé.

Scénario n°1 : une mauvaise idée

Sandra appartient à un autre département que le vôtre et vous allez devoir travailler avec elle au sein d'une équipe regroupant des employés de plusieurs départements. Une bonne coordination entre vous deux dans vos domaines respectifs de responsabilité est nécessaire pour le projet. Vous avez déjà travaillé ensemble par le passé et vous aviez trouvé que les échanges étaient problématiques et qu'elle n'était pas toujours très concentrée.

Vous vous réunissez tous les deux pour voir comment vous allez coopérer pour ce projet. Sandra exprime une idée qui ne vous paraît pas très claire et semble traduire une opinion qui n'est pas loin d'être

contraire à la vôtre.

Jetez un œil aux quatre façons dont vous pourriez répondre à Sandra dans cette situation conflictuelle modérée :

✍ **Réponse agressive :** « Sandra, pourquoi faut-il que tu nous fasses perdre notre temps avec tes idées bizarres ? De toute façon, je ne pige pas la moitié de ce que tu dis. Voici ce que tu dois faire. Contente-toi de suivre mes orientations sans les contester et nous serons sur la bonne voie pour boucler ce projet. Pigé ? »

Cette réaction très dure est une véritable attaque en règle, avec des ordres sur ce qu'il faut faire. Elle exclut l'autre de toute discussion utile.

✍ **Réponse sans assurance :** « Heu, Sandra. Peut-être que cette idée peut fonctionner. Je ne sais pas mais... si tu penses que ça convient, heu, je suis d'accord avec ta suggestion. Bon, parlons encore de ce projet. »

Avec cette réponse peu assurée, vous essayez d'être gentil. Vous ne tenez pas à ce que Sandra regrette son idée. En revanche, la question n'est pas réglée et vous pouvez lui donner l'impression, à tort, que son idée vous paraît acceptable.

✍ **Réponse passive-agressive :** « Encore une idée géniale, Sandra (*rires*). C'est juste que ta façon de la présenter m'inspire beaucoup (*roulement des yeux alors qu'elle fait une remarque*). Non, je te taquine. Si tu estimes que ton idée peut nous aider, mais ne viens pas me trouver si elle ne marche pas. »

Dans cette réponse, les idées de Sandra sont accueillies avec dédain et renvoyées à coup de sarcasmes. Puis, cela se termine par une remarque qui signifie qu'elle ne peut attendre de vous aucun soutien. Il s'agit d'une remarque indirecte qui traduit une désapprobation, n'invite pas au dialogue pour résoudre le problème par une coopération.

✍ **Réponse pleine d'assurance :** « Sandra, je ne suis pas sûr de bien comprendre ton idée et je ne vois pas le lien avec nos objectifs pour ce projet. Pourrais-tu m'éclairer, s'il te plaît ? » Contrairement aux autres réponses, vous invitez Sandra à coopérer pour résoudre le problème. Il n'y pas de risque qu'elle pense, à tort, que son idée est bonne mais, dans le même temps, vous ne lui reprochez pas d'avoir eu une idée. Votre réponse expose clairement et franchement le problème et lui permet de s'expliquer. Très souvent, cette réponse lui permettra d'abandonner l'idée car elle s'apercevra qu'elle ne convient pas à la tâche à exécuter. Dans tous les cas, c'est à elle que revient le choix et vous ne lui reprochez pas d'avoir fait une suggestion.

Scénario n°2 : désaccord sur la répartition des tâches

Vous avez travaillé sur une mission capitale avec Denis, un membre de votre équipe. La date limite approche et vous vous rendez compte que vous n'avez pas exécuté une tâche importante. Vous croyiez que Denis devait s'en charger, mais il vient de vous envoyer un e-mail vous

demandant si vous aviez mené cette tâche à bien. Vous constatez que vous n'étiez pas sur la même longueur d'ondes.

Comment aborder le problème avec Denis selon les quatre méthodes de communication ?

✓ **Réponse agressive :** vous débarquez dans le bureau de Denis et lui dites « Denis, tu plaisantes ou quoi ? C'est toi qui étais responsable de cette tâche et maintenant, tu m'envoies un message pour me demander si tout est prêt. Ne me refile pas le bébé. On était d'accord sur le fait que c'est toi qui devais exécuter cette tâche, alors ne fuis pas tes responsabilités. Tu ferais mieux de t'y mettre tout de suite pour ne pas foutre en l'air la mission ! »

Comme vous le voyez dans cet exemple, la réponse agressive explose, pour ainsi dire, au visage de Denis, lui attribuant tous les torts. Denis est attaqué et vous lui indiquez en termes clairs ce qu'il serait bien avisé de faire, et immédiatement. Si Denis n'est pas intimidé par votre réaction, cela risque de tourner au vinaigre entre vous deux.

✓ **Réponse sans assurance :** Même si vous êtes persuadé que c'était à Denis de se charger de la tâche et vous savez que vous avez plein d'autres choses à faire, vous lui répondez par e-mail, au lieu de l'appeler ou de passer le voir. Voici ce que vous mettez dans votre message : « Denis, je suis désolé. C'est sans doute de ma faute. Je vais faire de mon mieux pour effectuer cette tâche. ». Avec cette façon de répondre, le locuteur ne parle pas directement à Denis. Par son propre discours, il récolte la tâche à accomplir et s'excuse inutilement par-dessus le marché. L'apaisement feint dans toute sa splendeur.

✓ **Réponse passive-agressive :** vous répondez par e-mail au message de Denis en ne mâchant pas vos mots. « Belle manœuvre, Denis. Tu crois pouvoir t'en sortir en faisant celui qui ne savait qu'il était responsable de cette tâche ? Tu sais pertinemment qu'elle te revenait. Bon, d'accord, je veux bien croire que c'est un oubli de ta part. Je te pardonne pour cette fois, mais que ça ne se reproduise plus, car tu as vraiment l'air d'un filou, là. »

Vous répondez de manière cinglante à Denis en vous cachant derrière votre clavier. Puis, vous lui pardonnez en lui lançant une pique par la même occasion, tout en ne lui ayant pas encore parlé pour parvenir à un accord. Méfiez-vous de l'e-mail incendiaire que vous allez probablement recevoir en retour.

✓ **La réponse assurée :** après avoir lu l'e-mail de Denis, vous décrochez votre téléphone et lui demandez s'il a une minute. Il accepte de vous voir, vous allez dans son bureau et entamez la conversation en disant ceci : « Denis, j'ai reçu ton e-mail qui me demandait si j'avais fait cette tâche pour notre mission et ça m'a inquiété. J'avais compris que c'était toi qui t'en chargeais et, vu ton message, tu pensais sans doute que cette tâche me revenait. Apparemment, nous nous sommes mal compris. Je pense que le mieux à faire est de voir comment accomplir ensemble cette tâche dans les temps. Qu'en penses-tu ? »

De même que la réponse agressive, la communication pleine d'assurance se déroule en face à face. Mais, les points communs s'arrêtent là. La réponse pleine d'assurance est constructive, énonce le problème de manière neutre, sans porter d'accusations, puis invite Denis à coopérer pour trouver une solution.

Utiliser la meilleure adresse, pleine d'assurance

La méthode la plus constructive pour manœuvrer en situation conflictuelle est l'adresse avec assurance. Les protagonistes donnent leur avis et choisissent les meilleures mesures pour régler le problème.

Maintenant ou plus tard ? Quand régler le problème

Voici trois possibilités pour régler une situation conflictuelle :

✍ **Aborder la question maintenant.** Il est parfois préférable d'intervenir tout de suite. Le problème vous concerne ; pour le résoudre au mieux, et éviter que les émotions s'accumulent et qu'il empire, est de mettre les choses à plat immédiatement. Vous vous sentez maître de vous-même, prêt à parler franchement et désireux de régler le conflit. Vous saisissez une occasion (ou réunissez les conditions nécessaires) pour vous expliquer en face à face et en privé.

✍ **Aborder la question un peu plus tard, mais sans tarder.** Vous savez que vous avez un problème à régler, mais ce n'est pas le meilleur moment de le faire. Le climat est peut-être saturé d'affects de votre côté, de celui de l'autre personne ou des deux. Essayer de résoudre un conflit à chaud, c'est souvent choisir le pire moment. Vous n'êtes peut-être pas prêt et n'avez pas encore réfléchi à la façon de vous exprimer, à moins que vous soyez en public, sans aucune possibilité de vous isoler tous les deux. Parfois, l'instant présent n'est tout simplement pas le moment opportun pour aborder un conflit.



Si vous n'êtes pas en mesure d'aborder le conflit sur-le-champ, fixez un rendez-vous avec l'autre partie pendant que le problème est encore frais. Quand le sujet est suffisamment sérieux pour être traité dans les meilleurs délais, il peut être judicieux de programmer la rencontre à très court terme, de façon à pouvoir vous préparer. Remettre à plus tard la résolution d'un problème alors que vous savez ne pouvoir y échapper (la pire des tergiversations) n'aide pas et ne fait que

complicquer l'affaire.

✓ **Laisser tomber l'affaire :** cette troisième option ne fonctionne que si le sujet n'est pas très important. Si vous pouvez laisser tomber sans vous déclencher un ulcère, inutile de poursuivre. L'assurance n'implique pas de traiter tout ce qui vous ennuie, mais de choisir les problèmes. Certains sont bénins et suffisamment faciles à tolérer pour être laissés en plan. Cependant, choisir d'agir, c'est faire preuve d'assurance. Tolérer les petits problèmes vous conduit à être pris plus au sérieux quand vous vous concentrez sur les problèmes majeurs. Cela permet aussi d'éviter de se faire une montagne d'une taupinière.

Dois-je aborder ceci maintenant ? Évaluer sa disposition à régler le problème

Lorsque vous employez l'adresse assurée pour gérer les conflits, vous évaluez les meilleures mesures à prendre avant de passer à l'action. Vous réfléchissez avant de parler. Voici des facteurs à évaluer pour faire les meilleurs choix.

✓ **Votre état d'esprit :** êtes-vous maître de vous-même ? Avez-vous les idées claires ? Que recherchez-vous à accomplir de manière positive ? Si vous avez les réponses à ces questions, vous savez que vous êtes prêt à aborder le problème. Quand vous maîtrisez vos émotions, vous êtes en état de contrôler de manière constructive celles de l'autre, sans vous laisser perturber. Vous agissez alors avec assurance.

✓ **Votre besoin de préparation :** en règle générale, plus le problème est épineux, plus vous souhaitez être bien préparé pour le régler. Se préparer, c'est mettre de l'ordre dans ses idées, se fixer un objectif pour obtenir un résultat satisfaisant et tracer les grandes lignes de votre ordre du jour pour animer la réunion.

✓ **L'état de préparation de l'autre personne :** il est plus facile d'aborder les problèmes quand on n'est ni tendu, ni assailli par les émotions, et dans un état d'esprit très calme. Figurez-vous que certaines personnes ne semblent jamais être calmes. Néanmoins, il faut choisir le moment où elles sont le plus proche de cet état de tranquillité.



Évitez les situations où les délais sont serrés ou les disputes sont animées pour régler les conflits. Prenez les personnes au moment le plus paisible de la journée ou fixez des rendez-vous quand vous pouvez vous isoler à deux afin de parler plus tranquillement.

✓ **L'impact que le problème / le conflit a ou aura :** plus un

problème ou conflit a un impact négatif, plus il faut l'aborder dans les meilleurs délais. Si cet impact ne semble pas forcément aussi important sur le moment, vous pouvez évaluer ses conséquences néfastes, imminentes si rien ne vient les contrecarrer. Dans ces situations, passez à l'action et abordez le problème avec la personne concernée. Seules les questions accessoires et inconséquentes, comme les petits tracas du quotidien, peuvent être laissées de côté.

Si le problème que vous avez tenté de laisser de côté continue de vous ronger, c'est qu'il faut sans doute le régler. Laisser les choses en l'état relève de l'approche sans assurance. Concentrez-vous sur l'importance du problème et son impact éventuel plutôt que sur votre malaise. Personne ne peut espérer se sentir parfaitement à l'aise dans un conflit. Les conflits ne sont pas des moments de repos, mais ils peuvent gâcher votre repos s'ils continuent de vous ennuyer parce que vous ne les abordez pas.

Prendre de l'assurance : guide pour tous ceux qui en manquent

Vous pouvez bâtir les fondations rendant possible et efficace l'approche avec assurance des situations conflictuelles futures. Ces fondations sont la base pour aborder les relations de travail que vous entretenez avec vos pairs, supérieurs, clients et fournisseurs, enfin toutes les personnes que vous fréquentez au travail en permanence ou occasionnellement.

Cette approche est *constamment respectueuse*. Les sections suivantes expliquent comment construire cette approche, présentent les principes essentiels à suivre pour qu'elle fonctionne, en montrant ce qu'elle peut vous apporter. Bien maîtrisée, elle vous permet de régler n'importe quel conflit et de ne pas dramatiser les situations.

Ouvrir la voie à des relations de travail fructueuses

Être *constamment respectueux* constitue un mode d'adresse dans les relations de travail qui repose sur les deux points suivants :

- ✓ Mes actes doivent m'être favorables sans jamais négliger l'autre. Ils facilitent la relation dans son ensemble et la mission à accomplir, qu'il s'agisse ou non de rendre la pareille.
- ✓ Mon approche doit être constructive dans toutes les interactions et viser l'efficacité, que j'apprécie ou non l'autre.

Les points « qu'il s'agisse ou non de rendre la pareille » et « que j'apprécie ou non l'autre » renvoient à des aspects souvent difficiles à accepter. Qui peut débattre avec le désir constant d'entretenir des relations de travail respectueuses alors que les autres agissent ou se comportent d'une manière qui rend difficile l'existence de relations constructives ? C'est là que réside la difficulté d'être constamment

respectueux mais qui rend le principe si efficace.

Être constamment respectueux, ce n'est pas imposer des conditions dans ses relations de travail telles que « je t'aiderai à condition que tu m'aides » ou « puisque tu ne m'as pas aidé la dernière fois, je ne t'aiderai pas cette fois ». Il ne s'agit pas de décider de ne traiter avec respect que ceux que vous aimez ou avec qui vous vous entendez bien et de dire aux autres d'aller au diable. Il ne s'agit pas non plus d'éviter les problèmes par peur de la réaction de l'autre.

En fait, être constamment respectueux, c'est adopter une approche gagnant-gagnant, qui favorise les deux parties, surtout dans les situations conflictuelles. Le but est de résoudre les problèmes de la meilleure manière pour tout le monde tout en faisant en sorte que la relation reste empreinte de dignité. Autrement dit, la situation est avantageusement gérée pour les deux parties dans un climat de respect mutuel. Cela signifie aborder les problèmes en privilégiant les solutions et en se concentrant sur la mission à accomplir, à savoir emprunter une voie constructive pour régler les conflits.

Être constamment respectueux vous aide à éviter de dire des choses que vous regretterez par la suite. Agir sous le coup de la frustration ou de la colère peut vous conduire à dire des choses qui dépassent votre pensée. Lorsque vos relations de travail sont constamment empreintes de respect, vous êtes plus à même de réfléchir avant d'ouvrir la bouche et donc de maîtriser vos émotions.

Les clés pour être constamment respectueux

Le respect constant constitue une base solide pour s'attaquer à des problèmes et, surtout, régler des conflits. Les principes cruciaux suivants contribuent à l'efficacité de cette approche des relations quotidiennes de travail :

✍ **Privilégier la coopération.** Les personnes avec qui vous échangez sont considérées comme des partenaires et non des adversaires. Pas besoin qu'elles deviennent vos amies, ni de les inviter chez vous à dîner. En revanche, ce n'est pas parce que vous n'êtes pas d'accord avec elles que vous devez les considérer comme des ennemis. Vous travaillez donc avec elles et non contre elles, dans un climat de coopération et non de compétition afin d'accomplir votre mission commune. Les éventuels désaccords et divergences deviennent des problèmes à régler et non des batailles à mener.

✍ **S'efforcer de comprendre les autres.** Cela signifie s'attacher à bien cerner l'état d'esprit de l'autre personne lorsque vous lui exposez votre point de vue. Écoutez-la activement afin de montrer une véritable compréhension pour ce qu'elle a à dire, plus particulièrement lors de situations conflictuelles. Vous commencez par écouter et comprendre l'autre, au lieu d'imposer votre point de vue. C'est capital pour apaiser les tensions et rechercher des solutions.

✍ **Nouer des relations qui aient toutes les chances de durer.** Viser la durée, troisième principe du respect constant.

Ne faites donc rien qui puisse blesser autrui car, tôt ou tard, vous êtes susceptible de croiser de nouveau la personne et elle n'aura pas oublié l'attitude peu professionnelle dont vous l'aurez gratifiée. La traiter avec respect vous facilite la vie et vous permet de vous faire un allié à court et long terme.

✍ **Résoudre les problèmes plutôt que faire des reproches.**
Admettez que le facteur humain est déterminant dans chaque problème. Accuser quelqu'un ne résout pas votre problème et suscite animosité et méfiance. Le meilleur moyen de trouver des solutions qui fonctionnent et soient soutenues par les autres, c'est d'œuvrer de concert à la résolution des problèmes.

Les avantages d'être constamment respectueux

Chacun des quatre principes associés à l'approche constamment respectueuse dans vos relations de travail (traitées dans la section précédente) est lié aux trois autres. Ensemble, ils contribuent à développer la constance appréciée par les autres et constituent des fondations solides pour vos relations de travail.

Être constamment respectueux implique d'abord de réfléchir avant de parler

Il y a quelques années, j'ai eu la possibilité de démarrer un projet passionnant avec un nouveau client. Le vice-président de l'entreprise avec laquelle je traitais souhaitait investir beaucoup dans la formation de ses employés et nous étions parvenus à un accord sur les services que je devais fournir. Entra alors en scène une tierce personne qui mit à mal la dynamique instaurée.

Cette tierce personne était un directeur qui venait d'arriver, en provenance d'un site implanté dans un autre État et était chargé de surveiller les actions de l'entreprise pour favoriser la formation. Nous avions parlé brièvement par téléphone, car j'avais mis sur pied le programme avec le vice-président. Alors que nous étions sur le point de démarrer le programme, le nouveau directeur souhaite l'évaluer plus en profondeur pour voir s'il était pertinent pour l'entreprise. Le vice-président ne voulait pas compliquer la situation et, si nécessaire, il patienterait. Il ne voyait donc pas d'inconvénient à ce que je parle au nouveau directeur.

Après avoir attendu quelques semaines, échangé avec le nouveau directeur sur la formation proposée, m'être fait exposer les éléments de l'évaluation qu'il restait à effectuer et avoir mis en place des principes pour concrétiser les efforts

de formation consentis par l'entreprise, l'agacement commençait à me gagner sérieusement. Je sentais que l'on utilisait une méthode bureaucratique pour une chose plutôt simple. Les gens faisaient preuve d'une extrême prudence tournant à l'immobilisme, au lieu d'aller de l'avant.

À ce stade, j'étais prêt à décrocher mon téléphone et à dire à ce directeur ce que j'avais sur le cœur. Mais, c'est là que je me suis remémoré le principe consistant à être constamment respectueux et, comme je le fais dans les situations difficiles, je me suis posé la question suivante : « Si je dis ce que je ressens maintenant, qu'est-ce que cela va apporter ? ». Quand ma conscience m'a répondu que cela ne ferait pas avancer les choses, j'ai su qu'il fallait que je reconsidère mes plans. Chose faite, j'ai eu une conversation franche et constructive avec le directeur, au cours de laquelle je me suis non seulement exprimé en maîtrisant mes émotions, mais j'ai également écouté en étant constamment respectueux. Peu de temps après, le programme de formation a démarré et a été très bien accueilli par un plus grand nombre de départements de l'entreprise que je ne l'avais escompté au départ.

L'erreur est humaine, naturellement cet adage vous concerne aussi. Quand vous faites preuve dans vos échanges avec les autres d'un respect constant, vous instaurez de la confiance. Quand ils vous respectent et se fient à vous, ils sont plus susceptibles de vous pardonner vos erreurs occasionnelles. Et quand des divergences, désaccords ou autres soucis apparaissent, ils sont plus enclins à régler la situation avec vous en maîtrisant leurs émotions.

Les conflits deviennent alors plus faciles à régler, d'une manière constructive, mais surtout, ils peuvent évoluer vers une issue satisfaisante et ne sont plus considérés comme des situations terribles et tendues.

Quand les relations sont à ce point constructives, voici les avantages qu'on en tire :

✔ **Une plus grande invention et la diffusion des idées :** la résolution satisfaisante d'un conflit laisse la part belle aux idées et options visant à améliorer les choses, lutte contre le *statu quo*, et vous permet d'écouter le point de vue des autres pour obtenir des résultats, ce qui favorise de manière remarquable la réflexion créative.

✔ **Une bonne communication :** quand les gens règlent les conflits de manière constructive, ils parlent de leurs problèmes en face à face en témoignant du respect pour leur interlocuteur. Ce genre de comportement contribue merveilleusement à améliorer la communication et augmente la probabilité que les protagonistes abordent les problèmes en cours. La communication tisse des liens, ce qui permet aux gens de mieux se connaître, améliorant ainsi les échanges. Eurêka, une nouvelle équation !

✔ **Un travail d'équipe favorisé :** l'approche constamment respectueuse incite à régler les conflits par le biais de la coopération, c'est-à-dire en réunissant les conditions pour

accroître le travail d'équipe.

✍ **Une situation qui s'améliore :** le but est, naturellement, de trouver des solutions. Quand vous résolvez des problèmes en vous montrant constructif, et non en pointant un doigt accusateur, la situation s'améliore. Faire en sorte que tout le monde tire dans le même sens et soit concentré sur la mission à accomplir est souvent source d'améliorations et d'efficacité, vous n'en êtes que plus apprécié.

Un conflit peut aussi être fructueux, surtout lorsque vous employez une approche assurée et que vos relations de travail restent constamment respectueuses. Par conséquent, si vous vous rendez à un entretien d'embauche et que le manager pense que des conflits sont nécessaires pour faire avancer son équipe, demandez-lui quelle approche est favorisée pour leur résolution. Si elle est constructive, signez votre contrat et préparez-vous à vous lancer dans des discussions animées.

Chapitre 2

Communiquer pour éviter l'embrasement du conflit

Dans ce chapitre :

- ▶ Employer un ton positif dans les situations conflictuelles.
- ▶ Utiliser l'écoute active pour apaiser les tensions.
- ▶ Exprimer sa préoccupation de manière constructive.
- ▶ Exposer ses sentiments et idées afin de se faire comprendre.

Comme le souligne le chapitre 1, pour parvenir à régler les conflits au travail, il faut commencer par les aborder de manière constructive et prendre en particulier des mesures en faisant preuve d'assurance : consulter la personne concernée, se concentrer sur le problème, exposer son point de vue directement et sincèrement, et proposer des solutions dans un climat de coopération. C'est malheureusement plus facile à dire qu'à faire dans bon nombre de situations. Pour agir avec assurance, il faut de l'habileté et des compétences.

S'il arrive parfois que les gens fassent un réel effort dans une situation conflictuelle, ils se mettent maladroitement dans le pétrin car ils ne savent pas quels outils utiliser. Ils vont voir la personne à l'origine du conflit pour régler l'affaire mais, dès qu'ils se mettent à parler, ils prennent l'individu à rebrousse-poil et finissent englués dans un débat houleux qui ne mène nulle part. Après une mauvaise expérience de ce genre, nombre de personnes rechignent, par méfiance, à régler leurs conflits avec les autres. Cependant, éviter le problème (approche sans assurance) n'aide pas, et faire passer ses frustrations par des moyens détournés (approche passive-agressive) guère plus. Et essayer de sortir vainqueur d'une dispute (approche agressive) ne règle rien et risque fort de détériorer les relations de travail.

C'est l'approche pleine d'assurance qui fonctionne le mieux pour régler les conflits. Ce chapitre met en avant les outils d'écoute active et d'expression avec assurance et explique comment les utiliser dans les situations conflictuelles. J'ai également ajouté quelques outils pour ne pas abandonner la voie constructive.

Très souvent, la personne la plus difficile à maîtriser dans ces interactions n'est pas l'autre partie mais vous-même. Si vous ne pouvez contrôler l'autre, il vous est possible de l'influencer. Par

exemple, votre capacité de maîtrise influe sur la façon dont l'autre contrôle ses émotions. Votre communication verbale et non verbale, (ainsi que la façon dont vous écoutez l'autre) influe sur le contrôle de soi et conditionne en partie ses réactions et votre manière de communiquer.

Quand vous vous exprimez clairement et en toute sincérité, et que vous écoutez avec empathie afin de bien comprendre l'état d'esprit de l'autre, que vous soyez ou non d'accord avec son point de vue, vous vous contrôlez. Cela vous met dans une position propice aux discussions centrées sur la recherche de solutions, sans vous noyer dans les problèmes. Les outils fournis dans ce chapitre vous arment pour affronter les situations conflictuelles. Vous savez que les conflits déclenchent des interactions difficiles, alors autant disposer de tous les outils nécessaires et apprendre à s'en servir.

Prendre un bon départ

Pour aborder les conflits ou problèmes avec les autres, vous devez amorcer la discussion sur un registre positif. Le début est important pour gérer une discussion portant sur un conflit, surtout quand la tension et l'émotion se manifestent. Malheureusement, les gens sautent très souvent cette phase essentielle. Cela vous est peut-être déjà arrivé. Vous vous armez de courage pour vous asseoir autour d'une table avec la « partie adverse », puis vous vous précipitez sur votre problème. L'autre personne se met sur la défensive en entendant vos propos. Vous ne lui avez pas dit ce que vous attendiez de la discussion et, résultat, vous faites fausse route.

Les sections suivantes vous montrent comment démarrer la communication dans une situation conflictuelle. Vous y apprendrez à employer le ton approprié et la structure qui favorise un dialogue constructif.

Faire connaître ses intentions positives

Distinguez les intentions et les actions. Lesquelles pouvez-vous voir ? Eh oui, seulement les actions. Bien entendu, les gens font des suppositions, généralement négatives, sur les intentions des autres, alors que celles-ci sont invisibles, et difficilement décelables. Pour être connues, les bonnes intentions doivent être exprimées. Lorsque vous abordez des problèmes avec quelqu'un, vos propos d'introduction doivent traduire une *intention positive*, avant d'entrer dans le vif du sujet. L'intention positive, signe de bienveillance, est l'un des outils les plus importants à employer pour résoudre des conflits.

Formuler son intention positive

Une intention positive s'exprime en un énoncé qui traduit vos sentiments bienveillants. Elle dit à votre interlocuteur que la discussion et les actes à suivre ne présentent aucun caractère néfaste.

Vous êtes alors tenu d'agir conformément à vos intentions et d'aider l'autre partie à s'abstenir en retour de faire des suppositions négatives.

Faire part de votre intention en préambule d'une discussion portant sur un conflit permet de fixer le ton positif que vous souhaitez. Voici un exemple d'énoncé manifestant une intention positive :

« Georges, avant d'aborder le problème, j'aimerais que tu saches que mon seul objectif est de nous aider à tirer les choses au clair et de revenir à des relations de travail centrées sur la coopération et la solidarité. »

Essayez de chercher la dispute ou de vous mettre sur la défensive à cause de cet énoncé ! L'expression de cette intention positive aide l'autre personne à se mettre à l'aise et instaure un ton positif pour le dialogue constructif à suivre, ce qui accroît la probabilité d'obtenir un résultat satisfaisant pour les deux parties.

L'énoncé pertinent pour manifester une intention positive présente les caractéristiques suivantes :

- ✓ Il tient la plupart du temps en une phrase. Les messages sans queue ni tête ont tendance à perdre de leur impact.
- ✓ Il est exprimé avec sincérité, sans quoi votre propos peut véhiculer des intentions négatives.
- ✓ Il est exprimé dans un langage positif et ne comprend pas de mots déclencheurs tels que *mais* ou *ne pas*.
- ✓ Il décrit le résultat recherché.

Vous devez savoir ce que vous essayez d'accomplir avant que n'ait lieu la conversation avec l'autre partie. Tant que vous n'avez pas identifié le résultat recherché, vous n'êtes pas prêt à aborder le conflit. Déterminez d'abord ce point d'aboutissement et vous emprunterez une voie constructive. Évitez d'envisager au préalable des solutions précises. Vous allez y réfléchir en compagnie de l'autre personne. Cherchez plutôt le résultat positif dans sa globalité.

Comprendre les deux types d'intentions positives

Dans l'introduction d'une discussion sur la résolution d'un conflit, vous pouvez utiliser l'un des deux types d'intention positive, voire les deux. L'un correspond à la vôtre et l'autre à celle que vous voulez exprimer pour l'autre personne.

Comme vous pouvez le constater dans le premier exemple d'intention positive suivant, vous vous *appropriez* l'énoncé. Des mots tels que *je, moi, mon, ma, mes, le mien, la mienne, les miens, les miennes* montrent que c'est votre message. Vous exprimez votre point de vue :

« Suzanne, ce que je tiens à faire avec toi aujourd'hui, c'est trouver des solutions qui nous aideront à bien faire notre travail. »

Voici un exemple d'intention positive communiquée à l'autre partie :

« Suzanne, je veux que tu saches une chose : j'apprécie énormément la

passion que tu mets dans ton travail et, quel que soit le résultat auquel nous aboutirons, je tiens à ce que cela demeure ainsi. »

Comme le montre ce second type d'intention positive, l'accent est mis sur l'autre personne. L'objectif est de lui témoigner du respect et de lui dire que vous avez compris ses bonnes intentions. Par conséquent, vous pouvez vous concentrer sur l'objet du différend et non sur les personnes impliquées.

Quand vous affichez votre intention positive dans le préambule à la discussion destinée à aborder une situation conflictuelle, veillez à le faire en respectant les principes suivants :

- ✓ le langage employé doit être positif ;
- ✓ l'énoncé tient la plupart du temps en une phrase ;
- ✓ vous adoptez un ton et un langage empreints de sincérité ;
- ✓ l'énoncé est en rapport avec le problème abordé.

Ce dernier point est important, car vous souhaitez éviter de dire quelque chose à propos de votre interlocuteur simplement pour être gentil. Le compliment gratuit fait perdre toute valeur de sincérité au message et instaure un ton opposé à celui souhaité, alors qu'il s'agit bien ici de mettre essentiellement en avant les compétences et les qualités de l'autre personne, lesquelles, malgré votre différend, vous font percevoir ses bonnes intentions.

Il peut bien entendu arriver que vous ne pensiez rien de positif sur l'autre personne. Ne vous forcez pas ! Si c'est le cas, n'abordez que votre intention positive. Vous ne vous tromperez pas en faisant cela.

Apaiser les tensions grâce à une intention positive

Christian était chef d'équipe et coordonnait un projet en compagnie d'un homologue, Nathan. Parfois, quand des membres des deux équipes devaient travailler ensemble, Nathan se mettait en colère. Il s'emportait, vociférait et reprochait aux autres, souvent en public, leurs erreurs.

Christian n'avait pas personnellement subi les foudres de Nathan mais avaient assisté à plusieurs reprises à ses crises. Il avait conscience que cela intimidait certains membres de son équipe et la plupart en avaient ras le bol du comportement de Nathan. Pour que ce projet soit un succès, Christian décida de voir d'abord s'il pouvait aborder le sujet avec Nathan plutôt que d'impliquer leur directeur. Il savait que Nathan tenait à la réussite du projet.

Christian démarra son entretien avec Nathan en exposant son intention positive et refléta la ferme volonté de Nathan de voir le projet mené à bien. Cet effort contribua à lancer la réunion sur de bons rails. Au cours de la discussion, Nathan se mit à plusieurs reprises sur la défensive. À chaque fois,

Christian lui rappela qu'il était animé de bonnes intentions, ce qui permit d'apaiser la tension. Lorsqu'ils parvinrent à la partie de la discussion consacrée aux solutions, Nathan proposa de bonnes idées sur ce qu'il pouvait faire pour mieux contrôler ses nerfs en présence des membres de l'équipe. Il remercia Christian pour cette réunion et le projet se poursuivit dans de bonnes conditions.

Une fois les intentions positives exposées, plus particulièrement les vôtres, vous pouvez renouveler ce genre de commentaire en cours de discussion pour contribuer à apaiser les tensions et faire en sorte que votre interlocuteur reste constructif. Rappeler ponctuellement que vous êtes plein de bonnes intentions et que vous souhaitez obtenir des résultats positifs permet souvent de maintenir une bonne concentration chez les participants et de les pousser à œuvrer de concert avec vous à la découverte de solutions.

Pour bien structurer un entretien visant à régler un conflit, faites ceci :

✓ **Dites que vous avez un problème.** L'objectif est de faire savoir à l'autre personne que vous avez une question importante à aborder. Faites-le dès le début, par une phrase de présentation de l'objet de la discussion : « Suzanne, je souhaiterais aborder certaines difficultés que je constate dans la conduite de notre projet ABC » ou dites simplement que vous avez un souci dont vous aimeriez parler avec l'autre personne.



Tenez-vous en à une phrase d'ordre général. Évitez d'entrer dans les détails dès le début, afin que votre interlocuteur ne se plonge pas dans des considérations spécifiques et que la discussion ne parte dans tous les sens.

✓ **Exposez votre intention positive.** Veillez à ce que votre auditeur perçoive que vous êtes plein de bonnes intentions. Exposez votre intention positive, la sienne ou les deux, si vous estimez cela nécessaire (voir la section précédente).

✓ **Exposez votre programme.** Une mesure salutare à prendre lorsque vous abordez la structure de l'entretien est de parler des points qui seront abordés. En règle générale, plus le sujet est délicat et plus de vives réactions sont susceptibles d'éclater, plus il est conseillé d'aborder le programme des réjouissances dans votre introduction. Ce programme expose les grandes lignes de la réunion. Bien fait, il décrit le processus de résolution du problème que vous allez employer pour guider la discussion. Par exemple :

« Suzanne, dans notre réunion d'aujourd'hui, j'aimerais

d'abord te faire part de mes inquiétudes sur ce qui s'est passé dernièrement avant d'entendre ton point de vue. Ensuite, je voudrais que nous réfléchissions ensemble à la façon d'améliorer les choses et que nous évaluions les idées qui nous profiteraient à tous les deux, avant de terminer notre plan et de fixer une date de réunion pour faire le point sur notre progression. »

Grâce au passage en revue du programme, l'auditeur entend d'emblée ce qui va se passer au cours de la réunion. Cela s'apparente à l'énumération de points que l'on trouve dans un ordre du jour. La communication passe ainsi de l'évocation des problèmes à la recherche de solutions, avec un flux d'informations bien ciblées, logiques et positives.

En disposant d'une trame, vous et l'autre partie savez à quoi vous attendre. Si, au cours de la discussion, vous vous éloignez du sujet, vous pouvez utiliser le programme pour ramener votre interlocuteur sur la bonne voie. Cela renforce également votre intention positive en faisant sentir à votre interlocuteur que vous avez pour objectif de trouver une solution.

Quel que soit le processus de résolution de problème choisi (le chapitre 3 vous présente deux modèles), c'est le genre d'introduction à privilégier pour entamer une discussion portant sur le règlement d'un conflit. Vous disposez ainsi d'une parole organisée associée à un ton constructif, couple vainqueur pour prendre un bon départ.

Parfois, les gens se demandent s'ils doivent fournir un ordre du jour écrit à l'autre personne au début de la réunion. En règle générale, pour un entretien en face à face avec une seule personne, je vous conseille de livrer oralement votre introduction au lieu de distribuer une feuille. Vous pouvez avoir des notes pour ne pas perdre le fil, mais il convient de donner un aspect spontané à l'échange, alors qu'en distribuant un ordre du jour écrit, vous rendez la conversation délicate plus formelle.

En revanche, si le conflit ne peut se résoudre qu'à travers la réunion de tout un groupe, il est alors pertinent de fournir un ordre du jour écrit, car la dynamique est plus difficile à instaurer dans un groupe qu'avec un seul interlocuteur. En fait, avant la réunion, informez les personnes concernées que vous allez rédiger un ordre du jour et leur transmettre un peu avant. C'est une tactique pleine d'assurance qui assure que tout le monde vise un résultat satisfaisant.

Être le premier à montrer sa compréhension

Si vous avez l'esprit de compétition chevillé au corps, les situations conflictuelles ne sont pas une bonne occasion de le montrer. Cela pourrait susciter des réactions agressives et favoriser la confrontation. Vous vous retrouveriez tous les deux perdants.

Dans une situation conflictuelle, efforcez-vous plutôt de démontrer votre capacité à écouter et à comprendre l'autre. L'écoute, surtout active, favorise la coopération, élément essentiel pour régler un

conflit. Quand vous vous montrez un auditeur de qualité, vous profitez de la situation, et aidez l'autre personne à sortir également gagnante, car vous augmentez la probabilité d'une bonne communication aboutissant à une solution satisfaisante.

Il n'est pas toujours évident d'être un auditeur actif, car les situations conflictuelles charrient une émotion difficile à contrôler. Les sections suivantes expliquent le fonctionnement d'un outil qui vous aide à pratiquer l'écoute active en changeant de comportement et en montrant votre compréhension.

Changer de comportement et afficher sa compréhension

Quand une situation conflictuelle suscite trop de réactions affectives, chacun gaspille son énergie à essayer de couvrir la voix de l'autre. Quand un débat s'envenime, vous finissez par avoir deux personnes (ou plus) qui s'expriment avec virulence et personne n'écoute vraiment. Plus la tension monte, plus l'espoir d'une solution, quelle qu'elle soit, s'éloigne.

L'outil qui consiste à changer de comportement et à montrer sa compréhension insiste sur l'écoute active et réclame deux sortes d'effort :

- ✓ déplacer votre attention de votre message vers celui de l'autre personne ;
- ✓ répondre en montrant que vous comprenez le message de votre interlocuteur avant de continuer à exprimer votre point de vue.

Ce déplacement d'attention de votre message vers celui de l'autre personne vous permet de maîtriser vos émotions, ce qui vous donne plus de chances d'inciter votre interlocuteur à contrôler les siennes. Offrir un retour verbal d'information sur un point, que vous soyez ou non d'accord avec, signale à l'autre qu'il est bien entendu.

Quand vous commencez par vous maîtriser avant d'indiquer verbalement que vous écoutez le message de l'autre personne, vous apaisez souvent les tensions régnant au cours d'un échange. La tension ne monte pas lorsque les gens écoutent dans l'optique de se comprendre. Quelqu'un doit bien prendre l'initiative, alors pourquoi ne pas prendre les devants en changeant de comportement et en affichant votre compréhension ?

Comme vous l'avez peut-être deviné, cet effort d'écoute est extrêmement important quand vous sentez monter la tension au cours d'une discussion portant sur un conflit. Mais c'est également un bon outil à utiliser périodiquement au cours de la conversation afin de favoriser le maintien d'un dialogue réellement bilatéral sous contrôle. Vous avez sans doute remarqué que, même dans les conflits très simples qui éclatent dans les conversations de tous les jours, lorsque le débat dégénère, il vous est possible d'inverser le cours des événements en montrant votre compréhension.

Changer de vitesse grâce à l'outil

Pour que le changement de comportement et la démonstration de votre compréhension fonctionnent, procédez comme suit :

✍ **Portez votre attention sur le locuteur.** Arrêtez de parler et faites en sorte de capter ce que l'autre personne est en train de dire. Attachez-vous ensuite à cerner le sens de son message.

✍ **Offrez un retour verbal d'information afin de montrer votre degré de compréhension.** Une fois que vous avez une idée du sens du message, paraphrasez-le (en réfléchissant ou non les sentiments du locuteur).

La *paraphrase* et la *paraphrase associée à la réflexion des sentiments* sont deux outils essentiels de l'écoute active. Vos propres mots et observations vous aident à montrer que vous avez compris le message reçu. La paraphrase, qui tient généralement en une phrase, vous permet de résumer le contenu du message reçu : « Alors, selon toi, Suzanne, mener d'autres recherches ne fera que nous ralentir et il faut vraiment aller de l'avant pour terminer le projet, c'est ça ? »

La paraphrase associée à la réflexion des sentiments, également en une phrase, permet de capter et de réfléchir le sens affectif et le contenu factuel du message entendu. Par exemple, « Suzanne, tu es agacée parce que les recherches ont pris plus de temps que prévu et tu ne vois pas en quoi passer plus de temps va nous aider à boucler ce projet, c'est bien ça ? »

✍ **Obtenez une confirmation ou des éclaircissements grâce à votre retour verbal.** Vous souhaitez inviter l'autre personne à vous répondre directement afin de savoir si vous avez bien entendu le message. Pour que votre locuteur sache bien que vous attendez une réponse, vous pouvez opter pour une inflexion interrogative en fin de phrase ou poser simplement la question « C'est bien ça ? ».

Lorsque votre retour verbal n'exprime pas exactement ce que voulait dire le locuteur et que ce dernier vous donne des éclaircissements, il peut être utile que vous paraphrasiez (en réfléchissant ou non les sentiments du locuteur) de nouveau afin d'être certain de bien comprendre.

✍ **Quand vous avez besoin de plus amples informations pour comprendre le message, posez des questions.** Avant de fournir un retour verbal pour vérifier votre compréhension, vous avez parfois besoin d'en savoir plus sur le message. En outre, une fois votre retour d'information formulé et la confirmation obtenue, il vous faudra peut-être obtenir d'autres éléments pour mieux comprendre la pensée de votre interlocuteur. Lorsqu'il s'avère nécessaire de disposer d'un peu plus de contexte, posez la question. Utilisez l'outil d'approfondissement afin de poser des questions ouvertes particulièrement efficaces.

✍ **Ne portez pas de jugement.** Quand vous cherchez à montrer votre degré de compréhension du message, votre mission est de capter le sens que le locuteur entendait donner à ses propos. Évitez d'interpréter le message et de le présenter sous un angle personnel.

Les gens risquent alors de s'agacer, surtout dans des situations conflictuelles, s'ils pensent que vous leur faites dire ce qu'ils n'ont pas dit. De même, évitez de porter un jugement positif ou négatif sur le point de vue du locuteur. Son opinion est simplement *différente* de la vôtre, ce qui explique que vous ayez un conflit. Vous n'avez pas besoin d'être d'accord avec son point de vue, mais juste de le comprendre.

Il vous arrivera occasionnellement de découvrir que votre interlocuteur a un point de vue très similaire au vôtre. Peut-être qu'aucun de vous d'eux ne s'en est rendu compte parce que personne n'écoutait.

✍ **Exposez votre point de vue si besoin est, ou passez à autre chose.** Une fois que vous avez montré votre compréhension du message de l'autre personne sans porter de jugement, vous avez alors l'occasion de communiquer votre point de vue dans la conversation. Il s'agit essentiellement de commencer par écouter activement avant de prendre la parole.

Quand vous donnez votre point de vue sur un problème, ne le faites que pour fournir des éléments contextuels et des informations. N'insistez pas sur le fait que vous n'êtes pas d'accord avec l'autre personne. En fait, évitez de dire que vous êtes en désaccord, car cela peut faire naître une situation conflictuelle. Les mots déclencheurs, bien que n'étant pas négatifs par définition, déclenchent souvent des réactions négatives chez votre récepteur. Il vaut peut-être mieux entamer votre message en disant quelque chose de ce genre : « Suzanne, permets-moi de te donner un autre point de vue sur ce problème. ». Vous pouvez ensuite exposer votre opinion à l'aide d'un langage constructif et d'un ton neutre. Pour en savoir plus sur la façon d'exprimer votre point de vue de manière constructive, reportez-vous à la section « J'ai des idées et des sentiments à communiquer », plus loin dans ce chapitre.

Parfois, après confirmation du message de l'autre personne, vous pouvez simplement passer à l'étape de la solution. En rajouter pourrait vous conduire tous les deux à vous appesantir sur vos différences, ce qui ne sert généralement à rien.

Dans les situations conflictuelles, vous ne devez pas vous mettre d'accord sur le problème mais sur la solution. Pour n'importe quelle discussion, la meilleure orientation à prendre est celle des solutions. Si vous avez déjà exposé votre point de vue, le remanier vous fera sans doute faire fausse route. Optez plutôt pour une perspective bien plus positive : trouver un terrain d'entente grâce à des solutions.

Manier l'outil de compréhension

Le moment est maintenant venu de tester votre capacité à changer et à montrer votre compréhension dans une situation délicate et tendue. Voici un scénario :

Vous êtes chef de projet et vous devez gérer des équipes de plusieurs départements dans l'optique de fournir des services à vos clients. Votre rôle consiste notamment à coordonner les efforts de divers départements, allant des services de création à l'ingénierie, et

d'affecter des employés des différents départements aux divers projets.

Lors de vos derniers projets, vous avez eu quelques soucis avec le responsable de l'ingénierie. Il est devenu particulièrement difficile d'obtenir l'implication de son département. Lorsque vous lui parlez du problème en réunion, il vous oppose l'argument suivant : « Hé, moi aussi j'ai des besoins en ressources. Il y a un mois, tu as obtenu l'aide de deux ingénieurs de mon département pour un projet. Le deal, c'était qu'ils t'aident à plein temps pendant deux mois. Mais j'ai constaté qu'ils étaient au mieux employés à mi-temps.

Ils m'ont dit qu'ils avaient du temps libre. Alors, si tu ne les emploies pas à temps complet, moi, j'ai d'autres travaux à leur donner. »

Changez de comportement et montrez votre compréhension en paraphrasant son message ou en utilisant conjointement la paraphrase et la réflexion des sentiments. Que diriez-vous ?

Voici un exemple de réponse : « Alors, tu me dis que tu pensais tes deux ingénieurs disponibles et donc à même d'assumer d'autres tâches pour être employés à plein temps, c'est ça ? »

Montrer que vous avez reçu le message

Il y a quelques années, j'étais en réunion avec trois dirigeants d'une entreprise cliente pour laquelle je venais de commencer à travailler. Cela faisait longtemps que la coordonnatrice interne s'efforçait d'obtenir ma collaboration afin de travailler avec les responsables de son entreprise. Dans la mesure où il était rare pour eux de faire appel à des consultants extérieurs, elle avait commencé par me faire animer un atelier d'une journée pour ses cadres. Comme elle l'espérait, l'atelier fut apprécié et, très vite, on mit sur pied une formation ouverte à chaque cadre de l'entreprise. En fait, tout l'encadrement, à l'exception des trois dirigeants, la suivit. Grâce à l'atelier, l'idée courut dans toute l'entreprise qu'il fallait instaurer un leadership positif. Les trois dirigeants demandèrent donc à la coordinatrice interne d'organiser une réunion afin que nous évoquions ensemble cet atelier qui était peut-être sujet à controverse à leurs yeux.

En cours de réunion, alors que j'étais en train d'expliquer brièvement le contenu de la formation, l'un des dirigeants réagit à un mot figurant sur l'une des pages du manuel du participant, *position de pouvoir*, notion qui n'avait été abordée que pendant deux minutes au cours de la formation.

Ce dirigeant commença à hausser le ton, à se montrer cassant et à me bombarder de questions : « vous ne pensez pas qu'il

arrive parfois que les gens ne comprennent pas tout ce qu'englobe cette notion ? » et « comment se fait-il que les gens souhaitent être autonomes mais ne veulent pas des responsabilités qui vont avec ? »

Alors que j'essayais de répondre à ses questions en fournissant des explications, il m'interrompit, se mit à parler plus fort et avec un débit plus rapide. Ce faisant, les deux autres dirigeants prenaient un air de plus en plus sévère. J'avais l'impression d'être face à une foule hostile.

Puis je me suis dit « change » et j'ai arrêté de parler. Je me suis très vite rendu compte que l'on ne me posait pas vraiment de questions mais que l'on exprimait plutôt une préoccupation. J'ai donc fourni une paraphrase en réfléchissant le sentiment : « vous êtes donc parfois agacé que, dans votre entreprise, certains cadres abordent mal la notion de responsabilisation et ne saisissent pas les responsabilités qu'elle englobe, c'est bien ça ? »

Il me gratifia d'un empathique « Exactement ! » et commença à sourire, rejoint par les deux autres dirigeants. Les tensions s'apaisèrent immédiatement. Étais-je d'accord avec ce point de vue ? Non. Est-ce qu'il fallait que je lui dise ? Pas vraiment. Je poursuivis et la réunion devint fructueuse. L'entreprise devint un de mes bons clients et les relations entretenues m'offrirent d'excellentes opportunités. L'outil de changement de comportement et de manifestation de la compréhension est pratique, surtout dans les moments de tension.

Voici un autre scénario :

Vous avez obtenu qu'un membre d'une autre équipe vous aide à assumer la charge de travail particulièrement lourde à laquelle vous devez faire face depuis peu. Les deux premières semaines, Tina (cette autre personne) vous a été d'un grand secours. Mais, depuis la semaine dernière, vous avez vu son efficacité diminuer. Elle travaille lentement et se montre assez cassante quand vous lui demandez de faire des choses. Alors que vous essayez d'aborder le problème avec elle, elle réagit en disant : « Cela fait près d'un mois qu'on m'a demandé de t'aider. Au départ, j'étais censée t'aider à mi-temps pendant environ un mois. Et pourtant, ça va au-delà d'un mi-temps et je n'en vois pas la fin. Tu sais, j'ai d'autres tâches qui m'attendent, que des collègues exécutent actuellement à ma place. »

Changez de comportement et paraphrasez (en réfléchissant ou non les sentiments) le message de Tina. Que diriez-vous ? Comparez votre réponse à cet exemple : « Tina, tu es contrariée parce que notre arrangement est très différent de ce que tu avais compris au départ, c'est bien ça ? »

Comme le montrent ces exemples, vous n'avez pas besoin d'être d'accord avec le point de vue et les sentiments de l'autre personne,

mais il faut que vous les compreniez.

En montrant que vous saisissez l'opinion de l'autre, vous pouvez mieux faire passer votre message le moment venu et lui demander de montrer qu'elle vous comprend.

Souvenez-vous, vous n'essayez pas de remporter un débat, vous recherchez le dialogue constructif permettant aux protagonistes de percevoir leurs différences et de trouver une solution pour améliorer la situation. Quand vous montrez votre capacité à écouter activement, vous mettez un terme au débat et augmentez la probabilité de voir naître un dialogue constructif, clé du succès en cas de conflit.

Vous pouvez me décrire le suspect ?

Une grosse partie de la mission d'un officier de police est de rédiger des rapports sur les incidents auxquels il est confronté lorsqu'il est en service. Comme le disait le sergent Joe Friday dans la vieille série *Dragnet*, « Rien que les faits ». Vous pouvez lire ce genre de rapport et visualiser la scène comme si vous la regardiez en vidéo. C'est l'idée de l'*outil de description*. Les sections suivantes décrivent cet outil et expliquent comment l'utiliser lorsque vous avez des conflits à régler.

Décrire la description

Décrire, c'est rapporter de manière visible et objective les comportements affichés par une personne. Il s'agit de dire ce que vous voyez et non de porter un jugement sur la scène qui se déroule devant vos yeux. Il n'est pas question de livrer vos suppositions sur ses motivations. Pour bien comprendre la fonction de la description, gardez ceci à l'esprit :

✓ **Le comportement, pas l'état d'esprit** : la description s'attache au comportement et non à l'état d'esprit. Le comportement, ce sont les actes de quelqu'un. Vous pouvez les voir et les entendre. En revanche, l'état d'esprit, c'est l'avis ou les sentiments de quelqu'un à propos de quelque chose. L'état d'esprit d'autrui ne se voit pas (même si l'on fait souvent des suppositions sur l'état d'esprit des autres). L'état d'esprit influe indubitablement sur le comportement. En fait, une personne peut avoir un état d'esprit détestable à propos d'un problème mais parvenir à le maîtriser en affichant un comportement respectueux lors d'une conversation.



Par exemple, Jérémy a une cliente qu'il trouve désagréable ; son état d'esprit à son égard est négatif. Pourtant, quand il parle avec elle, il demeure courtois et respectueux dans son comportement, comme il le fait avec tous les autres clients.

✍ **Pas de généralités, mais de la précision** : décrire, c'est donner de l'épaisseur à votre message afin que les observations livrées soient claires et concrètes. Parfois, les gens commentent votre comportement en des termes généraux. Par exemple :

- • « Tu as fait de l'excellent travail lors la réunion d'équipe, aujourd'hui. »
- • « Tu n'as pas été constructif lors la réunion d'équipe, aujourd'hui. »

✍ Dans les deux cas, l'auditeur n'a pas une idée claire de ce qui a été bien ou mal fait. Au mieux, cela relève de l'implicite.

Lorsque vous décrivez les choses, l'auditeur obtient une vision précise de ce que vous avez perçu à travers son comportement. Voici deux exemples de description :

✍ « Lorsque j'ai animé la réunion de l'équipe, aujourd'hui, sache que j'ai trouvé ta contribution très utile. J'ai remarqué que tu avais dirigé des questions vers les membres les plus discrets et cela a permis de les faire réagir. Je t'ai vu employer la technique de paraphrase, tu essayais de vérifier si tu avais bien compris. Plus encore, j'ai noté que tu avais émis deux idées qui ont aidé l'équipe à proposer des solutions aux problèmes de retard d'expédition. Merci pour ta contribution. »

✍ « Lorsque j'ai animé la réunion d'équipe aujourd'hui, j'ai été déçu par le comportement que tu as affiché, largement différent de ta participation positive habituelle. J'ai noté que tu avais interrompu à trois reprises les autres participants avant qu'ils n'aient fini d'exposer leur point de vue. Une fois, tu as haussé le ton et tu as dit à Carlos que son idée pour résoudre les problèmes de retard d'expédition était "une perte de temps". Quand le ton a commencé à monter entre toi et Carlos, je t'ai demandé d'arrêter. Le reste du temps, tu es resté silencieux, bras croisés, tête baissée, et tu n'as rien répondu quand on t'a demandé par deux fois de donner ton avis sur d'autres idées. »

Comme vous le voyez dans ces exemples, la description offre un panorama complet, clair et précis des événements, comme si vous les voyiez en vidéo. Dans les situations conflictuelles, être capable de fournir une description est une compétence importante pour exprimer les soucis que vous avez à propos du comportement d'une personne. La description est bien meilleure que la critique.

Comme le montre le premier exemple, la description peut servir à exprimer l'appréciation de certains comportements. En allant au-delà du classique *bon boulot* et en décrivant les comportements observés, le message a un impact plus fort sur l'auditeur, qui sait alors que ses actes positifs ont été appréciés à leur juste valeur.

Quelles sont les directives ?

Maintenant que vous avez une idée de ce qu'est une description et de son caractère utile en cas de situation conflictuelle, vous devez apprendre à utiliser cet outil. Voici les directives à suivre :

✓ **Concentrez-vous sur le problème en parlant à la première personne.** Les louanges et critiques générales tendent à mettre l'accent sur la personne. Le sujet des phrases est *tu* ou *vous* et le propos ne contient pas grand-chose d'autre. Dans une situation critique, si vous commencez par dire « mais ne le prenez pas pour vous », vous rendez le message encore plus personnel et négatif.

✓ Lorsque vous faites une description, vous mettez l'accent sur les problèmes. Vous faites des commentaires sur le comportement et non la personne proprement dite. Vous y contribuez en parlant à la première personne :

- • J'ai remarqué...
- • J'ai observé...
- • J'ai vu...

Cela indique que vous assumez vos observations. Elles vous aident à vous concentrer sur ce que la personne a fait, les actions que vous avez vues, les problèmes constatés, et non la personne.

✓ **Donnez des détails.** Sans détails, vous finissez par obtenir une description générale. Les détails lui donnent de l'épaisseur, reprenant les comportements en des termes concrets et neutres. Fournir des exemples, citer les protagonistes ou paraphraser des propos, autant de détails qui améliorent votre description, l'étoffent en allant au-delà des généralités.

✓ **Observer et non interpréter.** L'observation diffère de l'interprétation, et il est important de connaître la différence pour utiliser avec efficacité l'outil de description lorsque vous devez gérer des comportements. L'observation se rapporte à ce que vous avez vu tandis que l'interprétation correspond à ce que vous pensez ou ressentez de ce que vous avez vu. Jetez un œil à ces exemples :

- • **Interprétation :** « J'ai remarqué que tu étais de mauvaise humeur aujourd'hui, pendant la réunion. »
- • **Observation :** « J'ai remarqué que tu es resté assis là sans rien dire lors de la réunion d'aujourd'hui. Quand on te posait une question, tu répondais en un seul mot. »



Une observation rapporte les actes d'une autre personne, auxquels vous avez assisté, alors que vous tirez des conclusions

de ce que vous avez vu lorsque vous interprétez ces mêmes actes (comme dans le premier exemple ci-dessus). « Mauvaise humeur » est une interprétation. Quand vous parvenez à cette conclusion, vous devez vous poser la question suivante : « Qu'est-ce qui m'a conduit à tirer cette conclusion des actes dont j'ai été témoin ? ». Généralement, la réponse est votre observation. Les observations rendent votre description concrète et constructive. Ce qu'il y a de bien, c'est qu'elles ne véhiculent aucune notion de bien ou de mal. Il s'agit simplement de ce que vous avez vu. Résultat, elle favorise souvent un dialogue constructif, contrairement au défi verbal souvent déclenché par les interprétations, et qui poussent les protagonistes à se mettre sur la défensive. Une observation se limite aux faits. C'est la rediffusion du comportement, et non son analyse ou son interprétation. Les gens excellent souvent dans l'interprétation de ce que font les autres ! Voilà pourquoi ils ont beaucoup de mal à aborder les conflits dans leurs relations de travail. Leurs interprétations et leurs conclusions mettent l'auditeur dans un état allant du trouble à la défensive... à juste titre.

✍ **Soyez direct.** Très simplement, allez à l'essentiel. Ne tournez pas autour du pot ou ne parlez pas pour ne rien dire. Ce genre de communication sème la confusion et suscite des appréhensions. Lors d'une description, surtout quand vous évoquez avec préoccupation le comportement des autres, le moyen le plus efficace de délivrer un message clair est d'être direct.



Maintenant, ne confondez pas être direct et être brusque. Être brusque est une forme de comportement agressif, tandis qu'être direct marque l'assurance. Lorsque vous êtes brusque, le tact a disparu, le message mordant vise la personne et perd souvent en clarté. Lorsque vous êtes direct, vous allez à l'essentiel en vous montrant respectueux.

✍ **Adoptez un ton et un langage sincères et évitez les messages ambivalents.** Être sincère, c'est délivrer son message avec prudence, respect et un sérieux adapté à la situation. Lorsqu'il s'agit d'aborder des conflits ou des préoccupations, votre sérieux doit traduire l'importance du message et afficher le respect afin d'empêcher que votre ton ne devienne dur. Si votre message est empreint de colère et d'agacement, l'auditeur percevra la dureté de votre expression et passera à côté de l'essentiel. Lorsque vous vous montrez sincère, vous maîtrisez vos émotions et votre message est délivré avec sollicitude et respect. Éviter les messages ambivalents aide à rester sincère. Un message ambivalent dit quelque chose de gentil dans la première partie puis est suivi d'un *mais* qui annonce une critique perçue comme l'élément essentiel de votre propos. Par exemple, « Jacques, je sais que

tu as travaillé très dur sur ce projet, mais ton rapport est hors sujet et mal rédigé. »

Le *mais* après la partie positive nie ce qui précède, donnant l'impression que vous ne pensiez pas vraiment ce compliment et diminue le degré de sincérité de l'idée essentielle que vous souhaitiez faire passer. Quand vous développez une description, restez donc sincère et direct. Les messages ambivalents vous éloignent de ces deux principes.



Gardez à l'esprit qu'être sincère, c'est en partie montrer que vous appréciez les efforts fournis par l'autre, dans son travail et son comportement. Exprimer à vos collègues, à votre chef et aux autres votre appréciation de leurs actes (ce que l'on appelle le *retour d'information positif*), en des termes précis, renforce votre crédibilité et souligne les efforts que vous consentez pour instaurer des relations de travail constamment respectueuses (dont l'importance est expliquée au chapitre 1). Si vous faites régulièrement des compliments aux personnes qui travaillent bien, c'est que le respect règne déjà entre vous.

Scénario pour l'outil de description

Voici un scénario qui illustre les directives et les modalités d'utilisation de l'outil de description.

Vous êtes chef de projet. Votre mission est de diriger des équipes dans le cadre de la mise en œuvre de services commandés par des clients. Le service commercial se charge du volet... commercial de la transaction, et est censé clore la vente avant d'envoyer le client vers vous pour la coordination des travaux. Votre problème, c'est ce que fait Séverine, du service commercial. Au lieu de vous transmettre définitivement le dossier en créant une commande concernant les services pour le compte XYZ, elle s'implique dans votre partie et ne vous lâche plus.

La première réunion destinée à vous présenter au client et programmée en début de semaine a été annulée à la dernière minute par Séverine sans aucune explication. Aujourd'hui, elle vous a envoyé un e-mail vous demandant de lui fournir des ordres d'exécution vierges, que vous utilisez habituellement pour tracer, avec le client, les grandes lignes des travaux à exécuter. La goutte d'eau qui a fait déborder le vase, c'est le second message, « à titre d'information », qui vous annonce qu'elle dîne ce soir avec le client pour aborder les problèmes relatifs à cette commande essentielle et qu'elle vous informera des derniers développements.

Que dites-vous à Séverine en vous servant de l'outil de description ? N'oubliez pas, allez la voir et tenez-vous en à des observations, n'interprétez pas ses propos.

Comparez votre réponse à l'exemple qui suit :

« Séverine, je souhaiterais te faire part de ma préoccupation concernant la transition du compte XYZ. En fin de semaine dernière, on m'a dit que le contrat était signé et que je devais diriger l'équipe de projet pour mettre en place des services avec le client. Ce qui m'ennuie, c'est ce qui s'est passé cette semaine dans la transition du dossier entre toi, du service commercial, et moi, chef de projet. Tout d'abord, la réunion au cours de laquelle je devais être présenté au client a été annulée à la dernière minute sans que l'on me donne d'explications. Aujourd'hui, j'ai reçu deux messages de ta part, un à propos des ordres d'exécution vierges et un concernant le dîner de travail de ce soir pour régler certaines questions avec le client. Ces deux choses relèvent de ma responsabilité et je n'ai pas encore vu s'esquisser le geste de relais entre le service commercial et moi-même. »

Dans ce scénario, vous auriez très certainement pu dire quelque chose de ce genre : « Séverine, tu fais ici de l'ingérence dans la gestion de projet. Tu n'as pas confiance en mes capacités à diriger l'équipe. Eh bien, en te mêlant de ce qui ne te regarde plus et t'occupant de choses que tu ne sais pas faire, tu vas bousiller la mise en œuvre des services pour le client. »

Contrairement à la bonne description, cette seconde version est remplie d'interprétations et le locuteur se défoule sur Séverine. En revanche, quand vous vous contentez de faire des observations, en fournissant des détails sur ce qui s'est produit, vous conservez un ton sincère tout en informant l'autre personne de votre préoccupation. Séverine a peut-être une bonne raison d'agir ainsi. Tirer immédiatement des conclusions risque d'aggraver la situation. Ne pas exposer clairement les raisons de vos préoccupations ne fera que semer la confusion dans son esprit et l'inquiéter.

Une description centrée sur les problèmes est précise, directe, sincère et fondée sur des observations fournit à l'autre un panorama complet de ce que vous voyez et ressentez dans cette situation conflictuelle. Il s'agit d'un rapport d'événements et non d'une attaque. Cela permet de réunir les conditions propices à une discussion qui vous révélera les intentions de l'autre personne et vous permettra de chercher ensemble une solution. En fait, souvent, si vous décrivez simplement votre inquiétude au moment où l'incident se produit, vous pouvez trouver une solution et empêcher un embrasement du conflit. Autrement dit, plus vite vous intervenez, plus le problème s'avère facile à résoudre.

J'ai des idées et des sentiments à partager

Le règlement d'un conflit tient de la résolution de problèmes. Dans cette section, je décris deux outils de communication qui contribuent à

cerner et à résoudre des problèmes en vous permettant de faire passer votre message de façon à ce que l'autre partie vous comprenne : l'expression des idées et l'expression verbale des sentiments.

Exprimer ses idées

Parfois, lors d'une discussion portant sur le règlement d'un conflit, vous devez exprimer une opinion. Cela se produit surtout lors de l'examen de la situation à l'origine du problème mais également lorsque vous dialoguez pour trouver une solution. Pour ne pas passer pour une personne aux opinions très arrêtées, utilisez l'*outil d'expression des idées*.

Définition et utilité de l'outil d'expression des idées

Lorsque vous exprimez vos idées, vous donnez votre avis sur une situation de deux manières essentielles :

- ✍ vous indiquez l'effet que la situation produit sur vous ;
- ✍ vous répondez à la personne par des commentaires constructifs.

Dans un cas comme dans l'autre, cet outil offre une vision d'ensemble et une certaine clarté à l'autre personne, tout en précisant l'importance du problème.

Lorsque vous expliquez l'impact de la situation ou réagissez à l'opinion de quelqu'un, vous le faites pour stimuler le dialogue et non déclencher une dispute. Ne pas dire ce que vous pensez vous empêche de fournir des éléments importants susceptibles de favoriser une meilleure compréhension, or le but est de trouver une solution. Mais, en même temps, critiquer ou accuser les autres vous fait emprunter un chemin dangereux.

Utiliser l'outil d'expression des idées

Des idées s'expriment généralement en quelques phrases. Ne soyez pas intarissable, sous peine de passer pour quelqu'un aux opinions très arrêtées. Attachez-vous à être constructif et à donner des avis étayés par des faits. Voici quelques directives :

- ✍ **Appropriiez-vous l'idée.** Employez les mots *je, moi, mon, ma* et *mes* pour souligner qu'il s'agit de votre opinion.
- ✍ **Formulez votre idée de manière positive.** Soyez constructif en présentant le message du mieux possible et évitez les mots tels que *ne pas* et *mais*.
- ✍ **Dites clairement l'effet que produit le problème sur vous.** Étayez vos opinions ou conclusions par des faits. Généralement, ce mode d'expression des idées vient après l'utilisation de l'outil de description des choses observées. Par exemple :



« Par rapport au souci que je viens de te décrire, le fait de ne pas disposer des informations que j'attendais aux dates convenues m'a fait prendre du retard sur ce projet et m'empêche de le boucler dans les délais. »

✓ **Votre retour doit être focalisé sur les problèmes et les comportements.** Expliquez ce sur quoi repose l'avis donné en réponse aux idées de l'autre partie. Centrez vos explications sur les observations et les faits, en évitant les interprétations ou l'analyse des intentions des autres selon votre perception.



Par exemple, dites « j'ai du mal à comprendre votre explication sur les circonstances. Je ne vois pas bien comment s'enchaînent les dates et les événements. » Ne dites pas : « tout ça n'a rien de logique. Tu n'expliques pas très bien les choses. »

Comme le montrent les deux exemples, vous vous appropriez le message. Vous mettez l'accent sur vos idées en employant des mots tels que *je, moi, mon, ma* et *mes*. Vous fournissez également une explication rationnelle de la formation de votre opinion, ce qui confère au message une valeur constructive.

Dans la section « Scénario pour l'outil de description », plus haut dans ce chapitre, je décris un scénario dans lequel vous occupez les fonctions de chef de projet auprès de clients et Séverine vous cause des soucis en s'accaparant le volet *services* une fois l'affaire conclue. Après avoir décrit votre préoccupation, utilisez l'outil d'expression des idées afin d'expliquer l'impact du comportement de Séverine. Que diriez-vous ?

Voici un exemple : « Je constate que tu continues de travailler aux côtés du client une fois le contrat signé et, dans la mesure où tu le fais sans m'impliquer et sans réaliser la transition essentielle vers la gestion de projet, la constitution de l'équipe de projet pour la fourniture des services a été retardée. Cela n'aide pas à atteindre l'objectif que nous visons tous les deux : que le client bénéficie des services qu'il attend. »

Des sentiments, rien que des sentiments

Les situations conflictuelles déclenchent des émotions. Votre faculté à

maîtriser vos sentiments influe grandement sur les émotions d'autrui. D'un autre côté, agir comme si les émotions n'existaient pas n'est pas réaliste. La clé est d'exprimer vos émotions plutôt que de les montrer et c'est là qu'entre en scène l'*outil d'expression verbale des sentiments*.

Les gens montrent plus souvent leurs émotions (par le langage non verbal) qu'ils ne les expriment à travers des mots. Lorsqu'ils affichent de fortes émotions, plutôt négatives, telles que la colère ou l'agacement, les autres se mettent sur la défensive ou se ferment. Ces émotions fortes, qui transparaissent souvent dans les conflits, font la plupart du temps trop de bruit pour que les autres parviennent à les entendre avec discernement.

Souvenez-vous que la plupart des gens n'ont jamais vraiment appris l'écoute active. Vous ne pouvez donc attendre d'eux qu'ils comprennent ce qui est à la source de votre état d'esprit lorsque vous affichez des émotions fortes alors que, dans le même temps, ils doivent lutter pour maîtriser leurs propres émotions.

Parler de ses sentiments, au lieu de les afficher, est la clé pour rester maître de soi. C'est en cela que réside l'utilité de l'expression verbale des sentiments.

Définition et utilité de l'outil d'expression verbale des sentiments

Grâce à cet outil, vous mettez directement en mots l'émotion ressentie à propos d'une situation afin que l'autre la perçoive et la comprenne. Vous soulignez toute l'importance de votre souci dans le conflit. L'expression verbale des sentiments n'a pas pour objectif de culpabiliser ou d'accuser l'autre d'être le responsable de votre problème – intention néfaste qui susciterait des réactions de confrontation. Si c'était le cas, la probabilité d'aboutir à un règlement du conflit diminuerait alors sérieusement. Ne vous attendez pas à une confession ou à des excuses pour avoir dit que vous vous sentiez blessé. Les gens sont plus enclins à assumer la responsabilité de leurs actes qu'à accepter la honte ou l'humiliation. En parlant de vos sentiments, vous recherchez la compréhension et le dialogue indispensables pour aboutir à une solution.

Utiliser l'outil d'expression verbale des sentiments

L'outil d'expression verbale des sentiments est souvent utilisé juste après l'outil de description (voir la section « Vous pouvez me décrire le suspect ? », plus haut dans ce chapitre). La description définit les grandes lignes de votre préoccupation et peut être suivie de l'expression des sentiments en quelques phrases qui permettent à l'autre de savoir ce que provoque chez vous la situation. Voici quelques conseils pour utiliser de manière constructive l'outil d'expression verbale des sentiments :

- ✍ **Montrez que vous assumez les sentiments exprimés.** Employez des mots tels que *je, moi, mon, ma* et *mes*.
- ✍ **Donnez un nom à l'émotion en question.** Identifiez directement l'émotion ressentie.
- ✍ **Employez un langage positif et un ton sincère.** Exprimez

le message avec le ton le mieux adapté, le vocabulaire le plus précis possible, tout en manifestant constamment du respect pour l'auditeur. Évitez les mots déclencheurs ainsi que toute dureté dans le langage ou le ton. Évitez d'afficher vos sentiments. Voici des exemples :

- • **Sentiments exprimés verbalement :**
« J'ai été contrarié par ses actes. »
- • **Sentiments affichés :** « Je déteste quand tu fais ça. »

✍ **Fournissez des raisons constructives pour expliquer l'origine de vos sentiments.** Optez pour des explications brèves et concentrez-vous sur les problèmes et comportements observés. Évitez d'interpréter ou de faire des suppositions sur ce que vous percevez des intentions de l'autre. Épargnez-lui une séance de psychanalyse. Tenez-vous en à ce qui est arrivé et n'essayez pas de deviner les motivations.

Dans la section « Scénario pour l'outil de description », plus haut dans ce chapitre, je décris un scénario dans lequel vous occupez les fonctions de chef de projet auprès de clients et Séverine vous cause des soucis en s'accaparant la phase de mise en œuvre des services une fois l'affaire conclue. Après avoir décrit votre préoccupation, utilisez l'outil d'expression verbale des sentiments afin d'expliquer l'impact du comportement de Séverine sur vous. Que diriez-vous à Séverine ? Voici un exemple : « Séverine, après avoir observé ton implication permanente auprès de ce nouveau client, je me sens exclus et agacé par le manque de transition vers la phase de gestion de projet dont je suis responsable. »

Comme le montre cet exemple, en employant l'outil d'expression verbale des sentiments, vous cherchez à ce que Séverine perçoive votre état d'esprit et le comprenne. Vous ne l'accusez pas de vous blesser délibérément. En conséquence, tenez toujours des propos constructifs en employant un ton sincère. Mais, n'ayez pas peur de dire à l'autre les sentiments qu'a fait naître chez vous la situation. C'est bien mieux que de laisser simplement exploser vos émotions et ainsi faire obstacle au dialogue. Exprimer de manière constructive et sincèrement ce que vous ressentez vous met sur la voie du règlement du conflit en ouvrant le dialogue. Œuvrer de concert à la mise en place d'une solution est l'essence même de la démarche.

Chapitre 3

Parvenir au règlement du conflit

Dans ce chapitre :

- ▶ Se préparer à se concentrer sur des solutions.
- ▶ Régler des conflits entre personnes grâce à un modèle de résolution de problèmes.
- ▶ Concilier les différences au travail grâce à un modèle gagnant de résolution de problèmes.
- ▶ Surmonter les difficultés dans la discussion sur le règlement du conflit.

Ce chapitre est la suite logique des chapitres 1 et 2 qui fournissent les bases pour régler avec efficacité les situations conflictuelles : le chapitre 1 met en lumière l'approche pleine d'assurance, et le chapitre 2 vous offre un outil de communication favorisant le succès de cette approche pour régler les conflits. Le présent chapitre vous présente des modèles de résolution de problèmes pour régler des conflits avec succès.

Quand les gens essaient de régler un conflit spontanément, ils se heurtent à un problème : ils n'ont aucun plan. Ils parlent à l'autre personne mais ne savent pas trop où aller et ont donc les pires difficultés à parvenir à un accord. Vous devez avoir une ligne directrice pour atteindre la destination souhaitée, une solution salubre pour les deux parties. Les discussions sans objectif ont tendance à s'avérer stériles.

Très souvent, les conflits qui éclatent une ou deux fois, sans être récurrents, peuvent être réglés à l'aide des outils du chapitre 2. Vous pouvez exprimer votre préoccupation à l'aide de l'*outil de description*, ajouter les outils d'*expression des idées* ou d'*expression verbale des sentiments* pour que l'autre personne sache en quoi la situation vous a affecté, puis collaborer à la mise en place d'une solution.

Ce chapitre propose deux modèles de résolution de problèmes utiles pour les conflits à plus grande échelle, lorsque des tendances se sont forgées et des incidents se sont suffisamment multipliés au fil du temps pour générer les tensions qui nuisent désormais à la poursuite

de votre mission. Le premier modèle, appelé *modèle axé sur le relationnel*, vous aide à régler les conflits ayant pour origine des désaccords dans les relations de travail. L'autre modèle, appelé *modèle centré sur les besoins*, vous aide à régler les différends au travail, par exemple à propos de méthodes et de stratégies. Lors de l'acquisition de compétences en matière de résolution de problèmes, vous pouvez prendre des éléments de ces deux modèles, voire en emprunter à d'autres modèles.

Ce chapitre couvre quelques réactions difficiles auxquelles vous pouvez être confronté lors de discussions portant sur un conflit, et vous donne des conseils sur la façon de les mener avec assurance. Vous y trouverez également des trucs pour les fois où vous relèverez le défi de jouer le rôle de médiateur dans des conflits entre deux personnes.

Préparer des solutions qui mènent au succès

Les modèles de règlement de conflit présentés dans ce chapitre sont efficaces quand vous avez maille à partir avec des pairs, des membres du personnel, des fournisseurs ou des clients, avec lesquels vous souhaitez nouer des relations sur le long terme, voire avec votre patron. Ces modèles vous aident à prendre, avec assurance, diverses orientations.

Lorsque vous êtes face à un problème dont le schéma se répète et devient donc une tendance profonde, il faut arriver fin prêt. Attaquer de manière impulsive vous amènera probablement à dire des choses que vous regretterez, ce qui provoquera des réactions envenimant la situation. Une bonne préparation vous aide non seulement à garder votre sang-froid mais également à concevoir un plan d'action qui orientera précisément la discussion. Les sections suivantes montrent qu'il est important d'élaborer un plan pour la rencontre avec l'autre partie et d'adopter l'état d'esprit approprié pour gérer le conflit de manière constructive.

Élaborer le plan

Lorsque les situations conflictuelles ne sont plus des incidents isolés mais deviennent habituelles, vous devez organiser une rencontre avec l'autre partie pour y mettre fin. L'anxiété et la tension ont toutes les chances de régner des deux côtés lors de cet entretien, mais l'échange peut se révéler décisif pour que les deux parties empruntent une voie constructive.

Pour que ce genre de réunion porte ses fruits, il est impératif que vous l'entamiez avec un plan en tête. La planification est à cet égard extrêmement utile pour aborder les conflits, car elle vous assure une certaine organisation qui vous permet de rester concentré et qui accroît la probabilité que l'autre reste centré sur l'objectif de la réunion. La planification vous permet une parole plus flexible : si vous

vous éloignez du sujet à un moment, il vous sera plus facile de retrouver le bon cap fixé au départ.

Planifier, c'est penser à ce que vous allez faire et à la façon de vous y prendre une fois face à l'autre partie. En fait, je conseille aux personnes qui suivent mes séances de coaching sur le règlement de conflits de consigner par écrit les grandes lignes de leur plan. Il est très utile d'avoir des notes pour une discussion importante. Cela vous aide à ne pas perdre le fil. Prenez-les comme une source de référence et non un scénario à lire mot à mot, afin de pouvoir converser normalement. Mais, n'hésitez pas à les utiliser. Cela vous épargnera un travail de mémorisation et vous évitera d'improviser.

Lorsque vous concevez votre plan, découvrez les points essentiels en répondant aux questions suivantes :

✓ **Objectif** : d'une manière générale, que souhaitez-vous que vous apporte cette réunion ? Que pouvez-vous raisonnablement attendre de positif, qui soit salubre pour les deux parties et maintienne une relation de travail empreinte de respect ?

✓ **Introduction** : qu'allez-vous commencer par dire afin de donner une tonalité constructive et une certaine structure à la réunion ? Le chapitre 2 montre comment *exposer ses intentions positives*, outil utile pour adopter le bon ton.

✓ **Stratégie** : quel modèle de résolution de problèmes envisagez-vous d'adopter ? Selon que le conflit porte sur un problème de relation ou un différend à propos d'une tâche, quel modèle fonctionnera le mieux ? Les deux modèles sont traités en détail dans les sections « Utiliser le modèle centré sur les relations » et « Comprendre le modèle centré sur les besoins », plus loin dans ce chapitre.

✓ **Objections** : quelles réactions difficiles ou autres objections prévoyez-vous de la part de l'autre partie ? Comment envisagez-vous d'y répondre avec assurance le moment venu ?

✓ **Message** : quels points clés envisagez-vous de soulever lorsque vous exposerez le problème ? Quelles sont vos idées de solution au sujet de ce que l'autre personne et vous-même pouvez faire ?

Le plan fonctionne mieux quand il tourne autour du modèle de résolution de problèmes choisi. Préparez ce que vous allez dire sur chaque point lors de la réunion. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, le tout étant de répondre aux questions.

Réfléchir en se focalisant sur les solutions

Se concentrer sur les solutions renvoie à un état d'esprit constructif. À l'inverse, s'appesantir sur les problèmes nuit à la résolution.

Ces orientations sont opposées et amènent deux attitudes contraires au cours des discussions. Il convient donc d'être conscient que l'état d'esprit initial conditionne votre attention et votre comportement. Il influence la dynamique de l'interaction entre vous et l'autre partie. Avec un état d'esprit centré sur les solutions, une plus grande partie de

vosre attention est portée sur la recherche de solutions, tandis que si vous êtes rivié aux problèmes, vous avez tendance à vous appesantir dessus.

Si vous ne pouvez contrôler votre interlocuteur, vous devriez être capable de maîtriser votre propre comportement. Mettez l'accent sur la recherche d'une solution et vous verrez apparaître chez l'autre des comportements favorables. Si vous focalisez la discussion sur le problème proprement dit, l'autre réagira négativement. En bref, les comportements que vous souhaitez voir le plus chez l'autre sont conditionnés par les éléments sur lesquels vous portez votre attention (le problème ou la solution).

Jetez un œil ci-dessous aux deux états d'esprit et comportements associés les plus couramment observés dans les situations conflictuelles.

Voici des comportements observés quand les protagonistes s'appesantissent sur les problèmes :

- ✓ se concentrer constamment sur ce qui ne va pas ;
- ✓ accuser l'autre personne d'être à l'origine du problème ;
- ✓ culpabiliser l'autre ou chercher à ce qu'il prenne tout sur lui ;
- ✓ contester chaque idée contraire aux vôtres ;
- ✓ faire part de sa préoccupation ou de l'existence d'un problème par e-mail au lieu d'avoir une conversation en face à face.

L'utilisation de l'e-mail lors de conflits revient à mettre de l'huile sur le feu. Ça ne marche pas du tout et ne fait qu'aggraver la situation. Il est possible d'ignorer les e-mails et ils sont le plus souvent mal interprétés. La réaction est souvent bien plus forte que ne le mérite votre message. Avec l'e-mail, les échanges ne se font pas en temps réel, or seule une discussion en direct peut permettre de régler un conflit. En cas de litige, ce mode de communication est à éviter absolument.

Voici des comportements observés quand les protagonistes recherchent des solutions :

- ✓ exposer le résultat positif recherché ;
- ✓ réfléchir ensemble à des idées et mener une discussion réellement bilatérale ;
- ✓ commencer par définir le problème en termes factuels ;
- ✓ écouter les préoccupations et les inquiétudes de l'autre personne, puis passer à la recherche d'une solution ;
- ✓ évaluer les idées par rapport à un ensemble de critères, tels que des objectifs ou des intérêts professionnels, et développer une solution qui les respectent dans l'intérêt des deux parties ;
- ✓ demander à l'autre partie si elle veut bien prendre les mesures nécessaires pour contribuer à régler la situation et faire également part de votre contribution.

Comparez maintenant les deux ensembles de comportements en fonction de la dynamique qu'ils sont susceptibles d'instaurer avec l'autre personne dans les situations conflictuelles. Si vous vous

appesantissez sur les problèmes, voici ce à quoi vous vous exposez :

- la réaction d'un interlocuteur qui se met sur la défensive ;
- des emportements ;
- des accusations qui fusent de toutes parts ;
- un interlocuteur qui se replie sur lui-même et se mure dans le silence ;
- des débats animés, chaque personne essayant de persuader l'autre.

En s'appesantissant sur les problèmes, les protagonistes risquent de gaspiller leur attention et leur énergie. Ils ne s'orientent pas vers la découverte d'une solution.

Un état d'esprit orienté vers les solutions favorise souvent les comportements suivants :

- une écoute de qualité et une conversation bilatérale ;
- un esprit d'invention dans l'art de résoudre les problèmes ;
- la recherche d'un accord qui convienne aux deux parties ;
- une atmosphère moins électrique et un dynamisme qui améliore la communication entre les deux parties.

Les actes centrés sur les solutions favorisent souvent une orientation positive de l'attention et engage l'énergie des protagonistes. La dynamique est, en ce sens, différente de ce qui se passe quand les acteurs ressassent les problèmes. Ces deux états d'esprit ont pour point commun qu'ils libèrent une grande quantité d'énergie. Lorsque vous vous focalisez sur les problèmes, il s'agit d'une tension épuisante, tandis que, si vous vous appliquez à trouver une solution, vous instaurez un climat motivant.

Par conséquent, une grande partie de votre préparation va au-delà de l'élaboration d'un plan pour orienter la discussion. Mettez-vous dans l'état d'esprit souhaité pour aborder la discussion, en vous rappelant les comportements favorisant l'adoption d'un état d'esprit fondé sur les solutions, sans oublier d'afficher la volonté de parvenir à une solution, et vous serez plus à même (roulements de tambour, s'il vous plaît) de trouver une solution.

Vous ne cherchez pas à instaurer la paix dans le monde, mais simplement à régler un conflit. Bien entendu, si vous faites des merveilles pour régler votre conflit, il se peut que le Quai d'Orsay vous sollicite pour passer à une catégorie de conflit supérieure.

Utiliser le modèle centré sur les relations

Cette section explicite le premier des deux modèles de règlement de conflit présentés dans ce chapitre. Le *modèle centré sur les relations* offre un plan de résolution dans le cadre de relations de travail insatisfaisantes.

Voici les étapes clés du plan de résolution de problèmes :

1. Présenter l'objet de la réunion.

2. Décrire le problème.
3. Exprimer ses sentiments ou expliquer l'impact du problème.
4. Laisser l'autre personne répondre.
5. Rechercher la solution :
 - déterminer l'objectif souhaité ;
 - développer des idées pour atteindre l'objectif ;
 - évaluer les idées et parvenir à un consensus.
9. Conclure en récapitulant l'accord et en clarifiant les différentes étapes de la mise en œuvre de la solution.

Voici une présentation détaillée et illustrée de chaque étape.

Explorer le modèle pas à pas

Le moment est venu de parcourir le modèle centré sur les relations. L'étape 5 correspond au moment à développer lors de la discussion avec l'autre partie. Les étapes 1, 2 et 3 doivent donc demeurer très brèves. Il faut que le dialogue soit vraiment bilatéral et que la discussion ne tourne pas au monologue. Il est donc impératif de passer plus de temps à rechercher une solution qu'à vous appesantir sur le problème. Mais, avant de résoudre un problème, vous devez commencer par l'expliquer.

Étape 1 : Présenter l'objet de la réunion

Avant de plonger au cœur d'un problème, il faut bien présenter la réunion. Votre introduction donne une tonalité positive et définit la structure de l'échange. Il est notamment important d'employer l'outil de communication pour faire part de vos intentions positives. En bref, une intention positive est un énoncé indiquant que les actes à suivre n'ont aucun aspect négatif. Cette précision peut également induire les intentions positives de l'autre personne : « je sais pertinemment que vous voulez également une issue favorable ».

Voici les points clés à inclure dans votre présentation de la réunion :

1. **Dites en une phrase l'objet de la réunion.**
Par exemple, « Romain, comme tu le sais, j'ai souhaité cette réunion pour aborder avec toi un problème qui affecte nos relations de travail. »
2. **Exprimez une intention positive, soit la vôtre, soit celle de l'autre personne, en plus de la vôtre.**
Par exemple, « Romain, je veux que tu saches que mon objectif est de trouver les moyens qui permettront de travailler ensemble avec succès. Je sais également que tu tiens à obtenir des résultats satisfaisants quand tu te charges d'une mission, ce que j'apprécie beaucoup. »
3. **Annoncez l'ordre du jour ou le plan de la réunion.**
Il doit être court et correspondre aux étapes du modèle de règlement de conflit choisi. Cela permet de centrer l'attention et informe l'autre personne de la tournure que doit prendre la discussion. Par exemple, « Romain, lors de cette réunion, je souhaite commencer par traiter les soucis que j'ai, ainsi que leurs impacts, avant que tu me donnes ton point de vue. J'aimerais que

cette partie de la réunion soit brève car il serait bien que l'on consacre plus de temps à rechercher des solutions pour renforcer nos relations de travail. Je souhaiterais enfin que nous parvenions à un accord qui sera le socle de nos futurs rapports. »

Étape 2 : Décrire le problème

À bien des égards, c'est le moment le plus critique de l'ensemble du processus. Il est impossible de résoudre un problème sans l'avoir clairement exposé. D'un autre côté, si vous insistez lourdement dessus, avec une foule de détails, vous ne serez peut-être pas en mesure de passer à la recherche de la solution.

En conséquence, votre objectif est de montrer à l'autre personne votre vision constructive du problème. C'est là que l'outil de description (voir le chapitre 2) entre en scène. Les conseils suivants peuvent vous aider à décrire vos soucis de manière claire et constructive :

✓ **Exposez vos observations et non vos interprétations.** Il s'agit des actes auxquels vous avez assisté et non de vos suppositions sur leurs motivations. Par exemple :

- • *Observation* : « Romain, j'ai un souci avec ta façon de réagir à mes demandes d'information. J'ai remarqué qu'il fallait généralement que je te répète ma demande deux ou trois fois avant que tu me donnes une réponse. »
- • *Interprétation* : « Romain, le souci que j'ai, c'est que tu ignores mes demandes d'information. Tu fais comme si tu étais trop occupé pour t'embêter à rechercher ce que je veux. »

✓ **Soyez direct et sincère.** N'envoyez pas de messages ambivalents (*c'est bien, mais...*).

✓ **Soyez précis.** Résumez la tendance observée à l'origine de votre souci. Utilisez un ou deux exemples pour illustrer clairement votre pensée en évitant de donner trop de détails. Soyez précis et aussi concis que possible.

Très souvent, vous pouvez communiquer le problème de manière cohérente en organisant vos soucis par thèmes ou catégories que vous passerez en revue. Par exemple, « Romain, j'ai trois soucis principaux dont j'aimerais te parler. » L'autre partie sait ainsi à quoi s'attendre et cela vous permet de fournir tous les détails nécessaires pour exposer clairement chacun des trois points (en l'occurrence).

Les gens me demandent souvent s'il est possible de décrire les comportements satisfaisants de l'autre partie tout en exposant vos soucis. C'est même utile dans de nombreuses situations. Cependant, la valeur de sincérité de votre message peut en pâtir si votre intention est d'adoucir votre propos. Il ne s'agit pas non plus d'envoyer des messages contradictoires. Lorsque vous saluez un comportement louable, cela doit avoir pour objectif de préciser le contexte, en reconnaissant les aspects positifs avec le même degré de détails utilisé pour faire part de vos soucis. Ces points favorables doivent trouver

une raison d'être en rapport avec la teneur de vos propos.

Voici par exemple le début d'un tel message : « Romain, j'ai trois soucis à aborder. En même temps, je tiens à souligner deux de tes comportements que je trouve utiles et que j'aimerais te voir conserver lorsque nous travaillons ensemble. Les voici... »

Comme l'illustre cet exemple, la description des actes positifs a le meilleur impact quand elle a sa place dans le contexte et que vous souhaitez encourager ces comportements. Cela indique à l'autre que vous avez une vision d'ensemble, sans vous focaliser sur les aspects négatifs. Certains points se tiennent, mais ne sont pas à charge au regard des problèmes observés. Vous souhaitez peut-être les soulever de nouveau lorsque vous en serez au stade des solutions, afin qu'ils prennent place dans l'accord conclu, puisqu'il s'agit de comportements à conserver.

Étape 3 : Exprimer ses sentiments ou expliquer l'impact

Cette étape (voir le chapitre 2), facultative, accroît la prise de conscience et vous permet de clarifier le degré d'importance du problème. Si vous n'êtes pas certain de pouvoir franchir cette étape avec sincérité et de manière constructive, ignorez-la. Elle a pour but de faire comprendre votre état d'esprit à l'autre partie.

Pensez à respecter les règles suivantes avec chaque outil :

✓ **Appropriiez-vous le message.** Utilisez *je, moi, mon, ma, mes* et non *tu* ou *vous*.

✓ **Lorsque vous exprimez vos sentiments, identifiez l'émotion** que suscite la situation.

Exprimez vos sentiments : « Romain, cela m'agace souvent de devoir te rappeler plusieurs fois les choses pour obtenir une réponse. »

✓ **Lorsque vous exprimez vos idées, expliquez en quoi la situation vous retarde dans votre travail.** Il s'agit de conclusions étayées par des éléments rationnels.

Exprimez vos idées : « Romain, à cause des rappels que je suis obligé de faire pour obtenir une réponse de ta part, je prends du retard car les informations dont j'ai besoin ne me parviennent pas à temps. »

✓ **Optez pour un message bref**, de quelques phrases tout au plus.

Étape 4 : Laisser l'autre personne répondre

Pour certaines personnes, c'est la phase la plus difficile. Il est très rare de décrire parfaitement le problème (de la manière la plus constructive possible) au point que l'autre personne vous serre dans ses bras et se confonde en excuses. Vous aurez beau avoir exposé le problème avec précision et de manière constructive, votre interlocuteur devra malgré tout analyser ce qu'il a entendu et vous répondre selon ce qu'il vise. C'est l'amorce du dialogue vraiment bilatéral, qui vous pousse à franchir rapidement les étapes 1, 2 et 3.

Votre rôle est de laisser la parole à l'autre personne. Il vous revient

alors d'écouter et de ne pas contester les propos perçus. Utilisez les outils d'approfondissement (poser des questions ouvertes, employer un ton interrogateur qui ne porte pas de jugement, laisser respirer votre interlocuteur) afin de convaincre ce dernier de détailler sa pensée ou ses soucis. Changez et montrez votre compréhension du message transmis (voir le chapitre 2), en offrant un retour verbal grâce aux outils d'écoute active de la paraphrase, accompagnée ou non de l'expression des sentiments.

Gardez à l'esprit que vous ne percevez pas forcément le problème de la même façon. Votre objectif n'est autre que de parvenir à une solution qui convienne aux deux parties. Vous souhaitez évoquer ensemble vos soucis respectifs afin de les prendre en considération pour élaborer une solution. En montrant que vous êtes disposé à entendre les doléances de l'autre partie, vous augmentez la probabilité de voir vos soucis entendus. Et si vous prouvez que vous comprenez les doléances de l'autre, vous pouvez lui demander de vous montrer à son tour qu'il comprend votre position. Lorsque les deux protagonistes sont réceptifs l'un envers l'autre, vous parvenez à réduire les tensions et à régler les conflits.

Étape 5 : Rechercher la solution

C'est l'étape à laquelle vous souhaitez consacrer le plus de temps. La clé du succès pour régler un conflit, c'est que les deux parties œuvrent ensemble à la découverte d'une solution. Lors de cette réunion, comme lors des autres, restez concentré sur les solutions et ne vous appesantissez pas sur les problèmes.

Cette étape de recherche d'une solution est constituée de trois points d'orgue. Il faut souvent une transition pour passer de la phase de discussion du problème à celle de la recherche d'une solution. La transition idéale prend la forme de l'énoncé, en une ou deux phrases, de vos intentions positives à l'autre partie. Par exemple, « Romain, comme je l'ai dit au début, mon intention est de parvenir à une solution qui nous aidera à bien travailler ensemble. Et si nous nous mettions maintenant à rechercher cette solution ? » Il suffit alors d'enchaîner les trois phases qui permettront d'aboutir à une solution.

1. Définir l'objectif souhaité.

Il s'agit de l'énoncé positif d'une phrase qui définit la tournure que vous souhaitez voir prendre par vos relations de travail. Exposez-le comme *votre* recommandation, puis invitez l'autre personne à dire ce qu'elle en pense.

Tenez bon sur le principe de l'objectif mais soyez ouvert en matière de formulation. L'exposé de l'objectif définit la dimension *quoi*, à savoir ce que doit devenir la relation. Cela ne dit pas comment atteindre l'objectif, question qui occupe la phase suivante. Généralement, lorsque vous définissez cet objectif de manière claire et positive en une phrase, il est rare que les deux parties ne soient pas d'accord. Une relation de travail harmonieuse est sans doute ce qui leur tient le plus à cœur. Si l'autre personne a une meilleure façon d'exposer l'objectif, surtout acceptez-la. Voici un exemple : « Romain, que penses-tu de ça comme objectif concernant nos relations de travail ? Établir une relation nous

permettant de travailler ensemble en optant pour l'échange dynamique, dans un climat de coopération et de respect. »

2. Trouver des idées pour atteindre cet objectif.

Cet élément définit la dimension *comment*, à savoir comment vous allez atteindre cet objectif. Il s'agit des mesures que les deux parties vont prendre pour améliorer la relation de travail. Trois méthodes s'offrent à vous :

- faire part de vos idées et demander à l'autre personne si elle a d'autres idées ;
- commencer par demander à l'autre personne d'exposer ses idées puis ajouter les vôtres ;
- opter pour une séance de remue-méninges au cours de laquelle vous alimentez la discussion au fur et à mesure.

Quelle que soit la méthode choisie pour trouver des idées, soyez prêt à proposer des mesures que pourrait prendre l'autre personne et à soumettre des idées que vous pourriez appliquer de votre côté. Les deux parties doivent apporter leur contribution et prendre des engagements si elles entendent réellement régler le conflit. Veillez à parler de toutes les idées potentielles avant de commencer à les évaluer. Fixer des règles en amont, avant de passer à l'élément suivant du processus de résolution de problèmes, contribue à prendre en compte toutes les possibilités et à éviter que la discussion aboutisse à une impasse.



Conseils pour les séances de remue-méninges

Si vous optez pour la séance de remue-méninges, fixez d'emblée des règles. Voici des principes à respecter pour que la séance soit fructueuse :

- ✓ Une idée par personne à tour de rôle.
- ✓ Si c'est à votre tour de parler et que vous n'avez pas d'idée à proposer, passez votre tour afin de ne pas perdre le rythme.
- ✓ Retenez-vous de juger les idées de l'autre partie tant que la séance de remue-méninges n'est pas terminée.

- ✓ Consignez par écrit les idées comme elles sont exprimées, sans faire d'interprétations.
- ✓ Continuez jusqu'à ce que vous n'ayez plus d'idées ni l'un, ni l'autre.

11. Évaluez les idées et parvenez à un consensus.

Évaluez les idées ensemble en essayant de déterminer lesquelles répondent le mieux à l'objectif énoncé. Prenez d'abord les idées communes afin qu'il soit plus facile de trouver un terrain d'entente. Le *consensus* sous-entend la question suivante : « Peux-tu soutenir cette option ou idée ? ». Bien que, généralement, les gens ne soient pas d'accord avec chaque idée, ils sont souvent enclins à soutenir celles qui sont positives pour la cause défendue.

En commençant par les idées communes, vous créez une dynamique propice à un accord. Les idées à l'origine de divergences seront explorées : quelles sont les motivations se cachant derrière le raisonnement ? – en écoutant le point de vue de l'autre et en expliquant les bienfaits. C'est ainsi que s'instaure un dialogue constructif. Si nécessaire, proposez des alternatives afin d'aplanir les différences en continuant d'insister, lors de la recherche de solutions, sur la nécessité de résoudre problème.

Étape 6 : Conclure

Une fois toutes les idées évaluées et le consensus obtenu sur celles que vous souhaitez tous deux intégrer à la solution, vous êtes prêt à mettre un terme à la réunion. Voici comment doit se dérouler cette étape finale :

1. **Confirmez le plan et toutes les mesures sur lesquelles vous êtes mis d'accord tous les deux.**
2. **Précisez les conditions requises pour mettre en œuvre la solution.**
3. **Terminez sur une note positive, en remerciant votre interlocuteur d'avoir œuvré avec vous à l'élaboration de cette solution (simple, essentielle et très efficace).**

Voici deux autres conseils destinés à bien conclure cette réunion.

✓ **Engagez-vous à taper le plan sur lequel vous vous êtes mis d'accord et à en envoyer un exemplaire à l'autre personne (une trace écrite, que vos efforts ne s'envolent pas).** Il arrive que les gens voient la consignation par écrit d'un accord avec quelque inquiétude. Pourtant, cela le rend plus clair pour les deux parties et permet de fixer la solution. Sinon, vous risquez de tourner en rond. Ainsi, vous n'avez pas à compter sur vos souvenirs de la réunion au moment d'honorer vos engagements.

✓ **Fixez une date pour faire le point dans un futur proche (par exemple, un mois plus tard).** Cet effort engage les deux parties responsables de l'accord et accroît la probabilité qu'elles le respectent. Tactique d'annonce ou comment utiliser

Étude de cas : le patron qui fait dans l'excès de zèle (vous connaissez ?)

Dans cette section, je mets en pratique le modèle fondé sur les relations dans un scénario de conflit avec votre patron (aïe !). Voyez ce que vous diriez dans la situation présentée ci-dessous.

Le scénario

Vous êtes le responsable d'un groupe qui mène un projet pour des clients internes (des employés au sein de l'entreprise). Ces derniers mois, votre chef a pris l'habitude d'adopter des comportements qui vous posent de gros problèmes, à vous et à votre équipe.

Votre chef, M. Périnat, a pris des engagements pour votre équipe et décidé des délais sans vous consulter. Il vous laisse des notes ou vous en touche quelques mots entre deux portes. Lorsque vous essayez de parler des projets et de leurs conséquences sur les travaux en cours, il répond généralement : « Faut que j'y aille, là. Je sais que vous et votre équipe pouvez vous charger de ça. Envoyez-moi un message pour me dire comment vous vous en sortez. ».

En fait, hier, il vous a dit de vous charger d'un autre projet très urgent sans vous en donner la raison ou évoquer les ajustements à faire avec les projets en cours. Vous vous dites que votre chef n'est pas obligé de vous consulter pour chaque décision qu'il prend et vous savez que certaines de ces décisions sont politiques (le grand mot est lancé !) et viennent d'en haut (lieu éthéré du pouvoir). Néanmoins, vous avez subi, mécontent, ce type d'annonce éclair – manière cavalière de vous assigner des missions sans vous demander si c'est de l'ordre du possible – au moins une dizaine de fois ces trois derniers mois. Voilà qui a alourdi considérablement la charge de travail et entame le moral de toute votre équipe, vous y compris. Bref, ça va mal !

La discussion destinée à régler le conflit

Vous programmez une réunion avec M. Périnat pour parler de ce conflit un jour où il a suffisamment de temps devant lui. Selon le modèle fondé sur les relations, comment allez-vous aborder le problème de manière constructive ? Les sections suivantes vous offrent des pistes.

Présenter l'objet de la réunion

« M. Périnat, merci de m'accorder du temps. Comme je vous l'ai dit quand nous avons programmé cette réunion, je souhaiterais soulever un problème qui affecte mon travail et celui de mon équipe. » (*Objet de la réunion*)

« Sachez que mon vœu le plus cher est que nous résolvions le problème au cours de cette réunion. Comme vous me l'avez dit

précédemment, vous appréciez que l'on parle franchement des soucis ou des problèmes, à partir du moment où l'objectif est de chercher des solutions. C'est justement mon but. » (*Énoncé des intentions positives*)

« Voici ce à quoi j'aimerais que nous parvenions à l'issue de cette réunion. Je souhaiterais dans un premier temps que vous écoutiez la présentation du problème que je vais vous faire, avant que vous me disiez ce que vous en pensez. Ensuite, j'aimerais que nous recherchions ensemble une solution satisfaisante pour nous tous. » (*Annonce de l'ordre du jour*)

M. Périnat dit « Très bien » et vous demande de poursuivre (notez que dans le théâtre de l'entreprise, le patron parle généralement peu par rapport aux autres personnages).

Exposer le problème

« M. Périnat, mon problème concerne une tendance que j'ai remarquée chez vous dans la manière d'attribuer des missions à mon équipe ces trois derniers mois. À cinq ou six reprises pendant cette période, vous m'avez confié des projets sans vous inquiéter de savoir s'ils étaient réalisables en la circonstance. Soit vous m'avez envoyé une note par e-mail, soit vous m'en avez touché quelques mots entre deux portes alors que vous vous apprêtiez à entrer en réunion. Par conséquent, nous n'avons pas eu la possibilité de discuter des raisons de la mise en œuvre de ces projets ou de la façon dont ils pouvaient trouver leur place dans le programme de mon équipe. Ce qui m'embête également, c'est que lorsque vous m'avez confié ces projets, vous m'avez dit avoir déjà fixé les délais avec les clients en interne, là encore sans me consulter au préalable sur la possibilité, pour mon équipe, de respecter le calendrier fixé. »

« Je m'aperçois que je ne vous avais rien dit directement avant aujourd'hui et que mon équipe a travaillé dur pour continuer de respecter les engagements, mais nous n'allons pas pouvoir assumer le projet ABC que vous m'avez confié hier et cela va provoquer de grosses tensions au sein de mon équipe. J'estime donc qu'il vaut mieux que je parle avec vous maintenant d'une meilleure façon de manœuvrer dans ces situations. » (*Outil de description*)

Exprimer l'impact

« M. Périnat, ce mode d'attribution des missions m'a beaucoup agacé, m'obligeant à travailler dans la tension. Je me sens pris entre deux feux et non dans une position favorable pour expliquer les raisons des décisions à mon équipe et, en même temps, je suis contrarié parce que je vois les dégâts sur mon état d'esprit. » (*Expression des sentiments*)

Laisser l'autre personne répondre

Vous : « M. Périnat, merci de m'avoir écouté. Avant que nous passions à l'évocation des solutions possibles, j'aimerais avoir votre avis sur ce que je viens de dire. »

M. Périnat : « Eh bien, je veux que vous sachiez que je n'essaie pas de

vous infliger une tension excessive, ni à vous ni à votre équipe. On me met beaucoup de pression pour que nous avancions rapidement afin de répondre aux demandes de nos clients internes. Et, vous me connaissez, délivrer un excellent service à la clientèle est une priorité de la plus haute importance à mes yeux. Je tiens d'ailleurs à ce que ce soit la marque de fabrique de toutes mes équipes. »

Vous : « Vous dites donc que vous êtes absolument centré sur la meilleure façon de répondre aux besoins de nos clients, ce qui est parfois source d'exigences importantes, c'est bien ça ? »

M. Périnat : « Exactement. Par conséquent, s'il existe un meilleur moyen pour moi de traiter ces demandes, je suis ouvert à toute proposition, à partir du moment où elle permet de répondre rapidement aux besoins de nos clients. »

Vous : « Content d'entendre ça. Parlons donc de ces idées, alors. »

Trouver une solution

Vous : « J'aimerais maintenant que nous recherchions une solution qui nous aidera tous, vous, moi et mon équipe, à faire de ce processus de réponse aux demandes des clients une solution satisfaisante pour tout le monde. » (*Expression d'une intention positive en guise de transition vers la discussion portant sur la solution*)

M. Périnat : « Très bien. Qu'avez-vous en tête ? »

Vous : « Je souhaite tout d'abord fixer un objectif puis proposer quelques idées sur ce que vous et moi pouvons faire pour l'atteindre. Que pensez-vous de cet objectif ? Nous devons développer un processus qui satisfasse les besoins de mon équipe en termes de charge de travail tout en offrant à nos clients des délais de réalisation raisonnables. »

M. Périnat : « Je vois ce à quoi cet objectif permet d'aboutir, mais je n'aime pas le mot *raisonnables*. Raisonnable pour qui ? »

Vous : « C'est un équilibre que je recherche. Aucun d'entre nous n'y gagne si nous prenons des engagements que nous ne pouvons tenir ou qui nous tuent à la tâche. Que pensez-vous de ceci ? Développer un processus de réponse aux demandes des clients qui permette de parvenir à un équilibre entre leurs besoins et les capacités de mon équipe en termes de charge de travail. » (*Fixer l'objectif souhaité*)

M. Périnat : « Ça paraît bien. »

Vous : « J'aimerais suggérer certaines choses sur ce que vous pouvez faire et sur ce que je peux faire pour contribuer à atteindre cet objectif. Mes idées concernent des modes de communication et de consultation que nous pourrions utiliser régulièrement. »

M. Périnat : « Allez-y. J'aime quand on propose des solutions. »

Vous : « J'ai deux options en tête concernant la réception, à votre

niveau, des demandes des clients. La première serait que, lorsque vous recevez des demandes de projets, vous m'en parliez avant de prendre un engagement. Une réponse définitive sur la façon de gérer le projet peut être adressée au client dans les deux jours qui suivent la réception de sa demande. La seconde serait de me déléguer l'étude de toute demande entrant dans le domaine de compétence de mon équipe. Je vous informerais ensuite des éventuels engagements pris. En outre, quelle que soit l'option que vous préférez, nous pourrions reprendre la réunion hebdomadaire en tête à tête que nous tenions auparavant. Ce serait l'occasion pour moi de vous faire un point sur l'avancement des projets, tandis que vous me diriez si des travaux concernant mon équipe pourraient se concrétiser dans un avenir plus ou moins proche. Je m'engagerais également à vous faire part immédiatement des éventuelles difficultés rencontrées par mon équipe afin que nous puissions dresser ou ajuster des plans d'action qui contentent tout le monde. »

M. Périnat : « Vous avez raison, nous avons abandonné notre réunion rituelle. J'aime votre idée de la reprendre. Je pencherais plutôt pour la seconde option. Vous pourriez traiter les réponses à condition que vous me teniez informé, lors de nos réunions, des engagements que vous prenez. »

Vous : « Excellent ! J'aimerais également rédiger une note que vous signeriez et qui informerait nos clients internes qu'ils doivent me faire part directement de leurs besoins en rapport avec les compétences de mon équipe. La communication serait ainsi meilleure et nous pourrions leur répondre en temps et en heure. »

M. Périnat : « Bonne idée d'aider le service client. »

Conclure

Vous : « Pour récapituler, nous sommes d'accord sur le fait que le meilleur processus de réponse est un juste équilibre entre la satisfaction des besoins des clients et la capacité de travail de mon équipe. C'est moi qui prendrai en charge les demandes des clients et je vous tiendrai informé. Nous renforcerons ce dispositif en reprenant notre réunion hebdomadaire en tête à tête. Vous serez ainsi au courant de l'avancement des projets et moi des travaux en prévision. C'est bien ça ? »

M. Périnat : « Ça me paraît bien. »

Vous : « Je vais mettre ce plan par écrit et vous en envoyer un exemplaire, si vous le voulez bien. Je vous transmettrai la note destinée à nos clients d'ici lundi. Êtes-vous disponible mercredi prochain pour que nous reprenions nos réunions hebdomadaires, à l'heure habituelle ? »

M. Périnat : « Mercredi prochain à 9h00 me paraît bien. Si vous m'envoyez la note lundi, je pourrai vous montrer mercredi la version finale. Faisons en sorte de reprendre régulièrement ces réunions. »

Vous : « M. Périnat, merci d'avoir contribué à résoudre ce problème. »

Analyse du cas

Vous vous êtes bien débrouillé au cours de cette réunion avec votre chef. Vous avez commencé par donner le ton et la structure de la réunion, centrée sur la recherche d'une solution. Vous avez ensuite suivi votre plan et trouvé une solution avec votre chef. La description du problème a été brève et formulée avec tact. Si vous aviez relaté chaque incident, vous auriez exaspéré M. Périnat. Même lorsqu'il a réagi de manière assez forte à la description de vos soucis, vous avez gardé votre sang-froid et écouté, puis vous êtes passé à la phase de recherche de solutions. Cela a permis d'instaurer le dialogue et non un débat, parce que vous vous êtes concentré sur le problème sans attaquer votre interlocuteur.

Lors de la phase de recherche de solutions, sachant que votre chef aime les gens qui font des suggestions, vous avez apporté vos idées. Il a bien réagi à vos options adaptées à l'objectif que vous poursuiviez. Elles faisaient de vous deux des acteurs de la solution. Vous ne vous êtes pas contenté de dire comment il devait résoudre le problème à lui seul. Vous avez ensuite résumé l'accord auquel vous êtes parvenus, précisé sa mise en œuvre et montré que votre initiative comprenait des mesures concrètes.

Autre possibilité : le modèle de règlement de conflit fondé sur les besoins

Le second modèle de règlement de conflit fonctionne bien quand les différends concernent surtout des tâches concrètes (par opposition aux problèmes relationnels traités par le premier modèle). Lorsque vous vous serez familiarisé avec ce modèle, vous pourrez associer les deux afin d'élaborer le meilleur plan capable de régler le conflit rencontré. Les problèmes opérationnels et les problèmes relationnels peuvent assurément se trouver mêlés dans les situations conflictuelles.

Ce second modèle est tiré des travaux réalisés dans le cadre du Harvard Negotiation Project par les gens qui ont écrit la série d'ouvrages comprenant *Comment réussir une négociation*, *Comment négocier avec les gens difficiles* et *D'une bonne relation à une négociation réussie* (tous trois aux Éditions du Seuil), à savoir William Ury, Roger Fisher, Scott Brown et d'autres auteurs. Dans cette section, je commence par vous montrer comment s'enchaîne le modèle, puis je vous montre son application à travers un exemple. Voici la trame :

- 1. Présenter la réunion.**
- 2. Définir le problème.**
- 3. Identifier les besoins des parties prenantes.**
- 4. Rechercher la solution :**

- réfléchir à des idées pour répondre aux besoins ;
- évaluer les idées afin de répondre aux besoins ;
- parvenir à un consensus sur les éléments

favorables aux deux parties.

8. Conclure en récapitulant l'accord et en clarifiant les différentes étapes de la mise en œuvre de la solution.

Explorer le modèle pas à pas

Les sections suivantes vous font parcourir les cinq étapes du modèle de règlement de conflit centré sur les besoins.

Étape 1 : Présenter l'objet de la réunion

Voici le déroulement de cette étape :

- 1. Exposez l'objet de la réunion.**
- 2. Exprimez une intention positive pour imprimer une certaine tonalité à la discussion.**
- 3. Déroulez brièvement l'ordre du jour de la réunion, qui doit être logique et structuré.**

Étape 2 : Décrire le problème

Lors de cette étape, vous souhaitez faire deux choses principales avec l'autre partie :

- 1. Énoncer le problème.** Il s'agit d'un énoncé en une phrase qui identifie le problème à résoudre. Ce n'est pas le conflit proprement dit mais les éléments qui en sont la source.
- 2. Clarifier la source du conflit et analyser brièvement l'origine du différend.** Voici des thèmes que l'on retrouve couramment :
 - des méthodes ou façons de travailler différentes ;
 - des idées ou points de vue différents sur la façon de résoudre un problème ou d'appliquer telle ou telle stratégie ;
 - des valeurs ou approches du travail différentes ;
 - des objectifs ou attentes différentes ;
 - des divergences dans la compréhension d'une situation ou des informations différentes.

Pour que la discussion demeure constructive lors de l'exposition du problème et de la source du conflit, vous devez admettre que les différences ne sont pas une question de bien ou de mal. Elles contribuent à révéler les raisons de l'existence du conflit. La compréhension de la source de ces différences contribue souvent à aider les deux parties à se concentrer sur les problèmes plutôt que sur les personnes.

Voici un exemple de déroulement de l'étape 2 : Olga et Carine ont chacune la responsabilité d'une équipe. Leurs deux équipes doivent travailler en étroite coopération afin de satisfaire les commandes de clients. Actuellement, une assez grande quantité de commandes, environ 25 %, partent incomplètes ou avec les mauvais produits. Cela

se traduit par des retours de mécontentement et un surcroît de travail qui ralentit tout le monde.

Olga a proposé de rationaliser le processus d'exécution des commandes afin de le rendre plus simple et plus efficace. Carine a proposé la mise en œuvre d'un programme de formation destiné à tous les employés, car ils sont trop nombreux à apprendre sur le tas. Toutes deux sont en conflit, car elles ne sont pas d'accord sur l'approche à privilégier.

✓ **Énoncé du problème :** il y a régulièrement des erreurs dans les commandes expédiées aux clients.

✓ **Source du conflit :** des points de vue différents sur la façon de résoudre ce problème.

Étape 3 : Identifier les besoins des parties concernées

Il s'agit d'une étape cruciale du processus de résolution de problème. Les *besoins* sont ce qui fait avancer les gens, vos intérêts et motivations par rapport à la relation de travail. Les *parties concernées* sont les acteurs principaux dans la relation de travail et l'aboutissement de la résolution du conflit. Sont généralement impliqués, en dehors des deux parties : les clients, les fournisseurs, les investisseurs, d'autres équipes internes, votre équipe, l'équipe de l'autre personne, vos supérieurs hiérarchiques ou l'entreprise, ou l'organisation dans son ensemble.

Vous souhaitez identifier, conjointement, les parties concernées, puis dresser la liste des besoins les plus importants pour chacune d'elles dans le cadre de la relation de travail. Il s'agit de rechercher les besoins et non sa position concernant le problème. Se focaliser sur les positions (par exemple, votre façon de voir les choses contre la mienne) vous emprisonne tous les deux dans la situation conflictuelle. La recherche des besoins vous aide à prendre du recul et à cerner ce qui est vraiment important.

Par exemple, dans le conflit à propos des problèmes d'exécution des commandes de l'étape 2, Olga et Carine dressent la liste des parties concernées et de leurs principaux besoins :

✓ Équipe d'Olga :

- • avoir des commandes régulièrement complètes ;
- • afficher un niveau de satisfaction client élevé ;
- • bien coopérer avec l'équipe de Carine.

✓ Équipe de Carine :

- • avoir des commandes régulièrement complètes ;
- • afficher un niveau de satisfaction client élevé ;
- • bien coopérer avec l'équipe d'Olga.

✓ Entreprise :

- • afficher un niveau de satisfaction client

élevé ;

- • garantir des relations à long terme avec ses clients ;
- • proposer à ses clients des produits de qualité ;
- • maintenir un niveau de fonctionnement optimal.

✍ Clients :

- • recevoir des commandes complètes et dans les temps ;
- • bénéficier d'un service fiable et d'excellente qualité de la part du prestataire ;
- • payer un prix raisonnable pour une qualité satisfaisante.

C'est ce à quoi vous souhaitez parvenir dans votre discussion sur la résolution du conflit : répertorier chaque partie concernée par le conflit et détailler ses besoins en termes de relations professionnelles. Comme le montre cet exemple, les besoins de chaque groupe se rejoignent souvent et se complètent parfois. Par exemple, l'entreprise a besoin d'offrir de la qualité à ses clients car les achats de ces derniers viennent en complément de leur besoin de bénéficier d'un bon rapport qualité-prix.

Si les principaux besoins sont clairement identifiés, le conflit n'est plus une question de personnes et d'opinion mais porte sur une vision d'ensemble : qui est réellement touché par le problème et quelles sont les questions vraiment importantes pour les protagonistes ? C'est la clé : éviter de se focaliser sur les positions et étudier les besoins ou intérêts de tout le monde.

Étape 4 : Rechercher la solution

Le processus de résolution du problème est maintenant lancé à pleine vitesse. Voici les trois éléments sur lesquels il vous faut travailler une fois lancé dans la recherche d'une solution :

1. Réfléchir à des idées afin de répondre aux besoins.

Chacun votre tour, émettez des idées. N'oubliez pas que ces besoins sont votre guide et ne cédez pas à la tentation de juger les idées émises par la partie adverse jusqu'à ce que la séance de remue-ménages soit terminée. Pensez bien à consigner par écrit vos idées au fur et à mesure.

2. Évaluer les idées par rapport aux besoins.

C'est l'avantage de commencer par identifier les besoins. Vous disposez alors automatiquement de critères d'évaluation de vos idées. Par conséquent, la discussion n'a plus besoin d'être une lutte de position ou une bagarre pour savoir si telle idée est bonne ou mauvaise. Toutes les idées sont passées au crible en fonction des besoins répertoriés.

En réfléchissant avant de tenter d'évaluer les idées, vous multipliez également les possibilités. Il n'existe pas une seule bonne réponse, celle que cherchent obstinément les protagonistes d'un conflit. Cette tendance mène à une impasse en raison de la réticence des parties à faire des concessions. La multitude d'idées et de

combinaisons par rapport à la liste de besoins favorisent l'invention et conduit aux meilleurs accords.

3. Parvenir à un consensus bénéfique aux deux parties.

L'étape 2 débouche souvent directement à l'étape 3. Vous recherchez un accord sur les idées qui répondent au mieux aux besoins de toutes les parties impliquées ou touchées par le conflit.

Étape 5 : Conclure

Une fois d'accord sur les idées à privilégier, confirmez le terrain d'entente auquel vous êtes parvenus et clarifiez les mesures à prendre pour mettre en œuvre la solution. En langage simpliste : « qui va faire quoi et quand ».

Il est souvent pertinent de fixer la date d'une rencontre ultérieure pour faire un point sur la nouvelle situation. Cela prouve que les deux parties sont désireuses de voir l'accord se concrétiser. Il s'agit de renforcer les responsabilités. Prévoyez une autre réunion dans un mois. Il faut laisser un peu de temps pour mettre en œuvre la solution, sans pour autant aller jusqu'à oublier l'accord passé. Parfois, organiser une seconde réunion de suivi, lorsque les choses ont déjà bien évolué, permet de maintenir la dynamique en cours d'instauration.

Étude de cas : cruel dilemme

Dans cette section, vous allez voir en action le modèle de règlement de conflit fondé sur les besoins. Ce scénario met en scène une situation délicate. Pensez à la façon dont vous franchiriez chaque étape, puis lisez l'exemple fourni.

Le scénario

Catherine dirige un gros département technique. Un projet est programmé, pour lequel elle a besoin d'une équipe de sept personnes, dont une qui sera chef de projet. Elle a déjà eu des conversations avec les personnes qu'elle souhaite voir participer à ce projet essentiel pour l'entreprise. Son dilemme et son conflit portent sur Clément.

Clément est l'un des techniciens les plus inventifs et performants de l'entreprise. Aucun problème technique, même le plus complexe ne lui résiste pas. En fait, il est capable de passer des heures entières, si ce n'est des jours, à la résolution d'un problème ou à l'achèvement d'un projet. En revanche, Clément prend souvent les autres à rebrousse-poil. Ses remarques cassantes et son incapacité à partager des informations et son savoir font que les autres ont beaucoup de mal à travailler avec lui.

Clément tient à être le chef du projet *Millénium*. Il a laissé entendre qu'il quittera l'entreprise et ira « exercer ses talents ailleurs » s'il n'est pas nommé à la tête de ce projet juteux. Il considère que son expertise technique fait de lui la personne la plus prometteuse en tant que chef de projet. Cependant, les personnes que Catherine souhaite recruter pour le projet lui ont déjà fait savoir qu'elles ne seront pas de

l'aventure si Clément est nommé chef de projet, en raison de ses piètres qualités relationnelles. Pour que ce projet soit un succès, Catherine a vraiment besoin de la participation de Clément et elle ne tient certainement pas à le voir quitter l'entreprise.

La discussion destinée à régler le conflit

Catherine décide d'organiser une réunion pour régler le conflit en invitant Clément et les deux membres clés, Stan et Annie, qu'elle considère comme les deux personnes les plus aptes à devenir chef de projet. Voici comment se déroule la conversation, avec application des principes du modèle de règlement de conflit centré sur les besoins.

Introduction

Catherine démarre la réunion en traitant trois points :

« J'ai organisé la réunion d'aujourd'hui pour traiter un conflit qui touche le projet spécial à venir, le projet *Millénium*. » (*Objet de la réunion*)

« Mon objectif pour cette réunion est de trouver des solutions satisfaisantes pour toutes les personnes impliquées, ainsi que pour l'entreprise. Vous êtes les trois personnes dont ce projet a le plus besoin. » (*Énonce de l'intention positive*)

« Ce à quoi je veux que nous parvenions grâce à cette réunion, c'est d'abord de définir le problème auquel nous devons faire face, puis passer en revue les besoins qu'ont les parties concernées par ce projet. Ensuite, je souhaite que nous, à savoir vous tous et moi-même, trouvions une solution qui satisfasse les besoins de toutes les parties présentes. » (*Annonce de l'ordre du jour de la réunion*)

Définir le problème

Ils ont énoncé ensemble le problème : qui doit diriger le projet *Millénium* et comment impliquer les personnes concernées pour que le projet soit une réussite ?

Alors que la discussion se poursuit pour explorer la source et les causes du conflit, le torchon brûle entre Clément, Stan et Annie. La discussion tendue porte sur un sujet : les raisons pour lesquelles Clément doit ou ne doit pas être nommé chef de projet. Catherine sent que poursuivre sur ce thème pourrait faire avorter la réunion, mais, en même temps, elle commence à avoir une idée des besoins de Clément. Elle déroule donc l'ordre du jour.

Identifier les besoins des parties prenantes

Catherine obtient que Clément, Stan et Annie se concentrent sur l'identification des besoins des parties prenantes de ce projet et cessent la dispute qui les voyait essayer de défendre leurs positions respectives. Certains points soulevés par Clément à propos du conflit révèlent une chose essentielle sur ses besoins personnels. Voici les besoins de chacune des parties :

✍ Clément :

- • la reconnaissance de son apport ;
- • une chance de relever de nouveaux défis dans son travail ;
- • un projet mené à bien ;
- • de bonnes relations de travail avec les membres de l'équipe.

✓ Les membres de l'équipe :

- • un projet mené à bien ;
- • une conduite de projet positive et organisée ;
- • de bonnes relations de travail avec les membres de l'équipe.

✓ Catherine :

- • un projet mené à bien ;
- • un projet qui se déroule harmonieusement avec un bon esprit d'équipe et un leadership de qualité ;
- • retenir le personnel et voir ses troupes valorisées par leurs contributions.

✓ La direction de l'entreprise :

- • un projet mené à bien ;
- • un projet qui se déroule harmonieusement avec des délais respectés ;
- • retenir le personnel et voir ses troupes valorisées par leurs contributions.

Est ainsi dressée la liste des besoins des parties concernées avec Clément, Stan et Annie ; l'animosité qui régnait a disparu et tout le monde est prêt à trouver une solution.

Trouver une solution

L'équipe réfléchit à un certain nombre d'idées, puis les évalue en fonction des besoins préalablement identifiés. Au bout du compte, voici les conclusions auxquelles ils sont parvenus :

- ✓ Annie sera la chef de projet.
- ✓ Clément sera l'architecte en chef du projet ; il conduira tous les travaux de conception et sera responsable de la résolution des problèmes les plus complexes.
- ✓ Annie prendra en charge le volet gestion de projet, assistée de Stan pour la surveillance de l'avancement des travaux et le respect des délais.
- ✓ Comme tous les membres de l'équipe, Clément participera de manière constructive à toutes les réunions de l'équipe de projet.
- ✓ L'équipe suivra une formation aux techniques de communication entre personnes, à raison de deux heures par semaine, pour que ses membres travaillent mieux ensemble. Catherine sera chargée d'organiser la formation.
- ✓ Catherine se réunira une fois par semaine avec les principaux animateurs de l'équipe, Annie, Clément et Stan pour faire un point sur l'avancement des travaux et aider à la résolution d'éventuels problèmes.

- ✍ Catherine conduira des entretiens de mentorat en tête à tête avec Clément pour faire le point sur ce qu'il retire de la formation aux techniques de communication et sur la façon dont il s'en tire au sein de l'équipe de projet.
- ✍ Si l'équipe respecte ses délais de livraison pour le projet *Millénium*, Catherine s'assurera que toute l'équipe reçoive les félicitations de la direction et organisera des festivités pour saluer la réussite du projet.

Conclure

La réunion se termine par l'intervention d'Annie qui, en tant que chef de projet, prend la responsabilité de rédiger l'accord, de fixer les dates des objectifs, de constituer l'équipe, de prévoir la formation avec Catherine, de lancer le projet et de programmer la première réunion avec Catherine pour faire le bilan sur l'avancement des travaux. Tout est prêt pour la mise en œuvre de la solution.

Analyse du cas

Les besoins de défi et de reconnaissance de Clément ont contribué à expliquer pourquoi il souhaitait être chef de projet. En créant une autre fonction tout aussi importante au sein du projet, les besoins de Clément ont été satisfaits, tout comme ceux des autres membres de l'équipe. Stan estimait qu'Annie présentait le tempérament permettant de très bien s'entendre avec tous les membres de l'équipe. Il soutenait donc sa nomination à la tête du projet, tout comme Clément.

Clément a surpris Stan et Annie en exprimant le besoin d'avoir de bonnes relations de travail, souhait qui était également le leur. Les parties engagées dans un conflit découvrent souvent qu'elles ont des besoins en commun. En outre, Clément ne voulait pas être catalogué comme la seule personne ayant besoin de prendre des cours de communication. Tout le monde s'est accordé alors à dire qu'il serait profitable à l'ensemble de l'équipe d'apprendre ces techniques de communication. Cela illustre le précieux apport de la démarche consistant à passer en revue les besoins et à évaluer les idées afin de satisfaire les attentes des parties concernées. Cette discussion a également conduit le groupe à chercher des moyens de reconnaître non seulement le travail de Clément mais également celui de toute l'équipe. La discussion a également aidé Catherine à prendre conscience que Clément avait besoin de séances de mentorat, excellent moyen pour elle de satisfaire le besoin de reconnaissance de Clément.

Comme le montre cet exemple, on a passé plus de temps à identifier les besoins et à rechercher une solution afin de répondre aux besoins qu'à s'appesantir sur le problème et les causes du conflit. Catherine a perçu que la clé du succès était d'opter pour une approche orientée vers la recherche de solutions. En étudiant plusieurs idées, et non une seule, le groupe a étendu la discussion et développé une solution plus ingénieuse adaptée à tous les acteurs.

Gérer les réactions vives

Comme souvent dans la vie, les plans les mieux conçus ne débouchent pas toujours sur des actes menés en douceur. Cependant, exploiter un modèle de résolution de problèmes qui vous offre un plan structuré pour régler un conflit accroît la probabilité de parvenir à une solution satisfaisante pour toutes les parties. Ce plan vous aide à bien mener votre réunion et à obtenir un résultat positif.

Néanmoins, il arrive que les réactions soient vives et vous devez être en mesure d'y répondre de manière constructive. Si vous vous laissez surprendre par ces réactions, vous risquez de dévier de votre plan et de ne parvenir à aucune solution satisfaisante. N'oubliez pas que rien n'est fait tant que vous n'êtes pas parvenu à un accord ayant le soutien des deux parties.

Les sections suivantes traitent deux réactions difficiles, susceptibles de se produire dans les discussions sur le règlement d'un conflit. Voici quelques conseils utiles pour surmonter ces difficultés afin que vous puissiez parvenir à l'accord recherché.

Faire face à des individus qui se mettent sur la défensive

Lorsque les gens se mettent sur la défensive, il est difficile de faire passer son message. Un volume sonore important, un langage corporel qui trahit une grande nervosité, des interruptions et des contre-attaques verbales sont le signe de réactions défensives. Dans une discussion portant sur le règlement d'un conflit, ces comportements apparaissent dès que vous abordez le problème.

Voici tout d'abord de quoi faire face à ces obstacles :

✍ **Évitez de vous lancer dans un débat.** Si vous contrez chaque attaque ou idée contraire à la vôtre en avançant un argument, un débat animé va bientôt faire rage. Ce genre de débat a tendance à pousser les protagonistes à se mettre sur la défensive. Plus vous essayez de contrer l'argument de l'autre personne, plus l'interaction tourne à la confrontation. C'est alors l'inverse d'une stratégie qui se met en place : une logique perdant-perdant.

✍ **Évitez de quitter le navire.** Je vise ici une façon, manquant d'assurance, de ne pas affronter les comportements difficiles. Terminez la conversation à la minute où l'autre personne se met sur la défensive et vous aurez renforcé un comportement stérile. Si l'autre partie vous intimide verbalement une fois parce qu'elle n'a pas aimé ce que vous avez dit, elle reproduira le même comportement dans le futur si vous faites quelque chose qu'elle n'aime pas. Si vous partez sans faire beaucoup d'efforts pour gérer le problème, vous vous privez de toute chance de surmonter la difficulté en trouvant une solution.



En conséquence, voici quelques conseils pour vous aider à manœuvrer en cas de réactions difficiles :

✓ **Soyez le premier à changer de comportement et à montrer votre compréhension.** En utilisant cet outil d'écoute active (voir le chapitre 2), vous permettez à l'autre personne de dire ce qu'elle a sur le cœur. Approfondissez pour obtenir des explications complètes. Plus vous essayez de couper la parole à l'autre et de lancer un débat, plus la réunion part à la dérive. Après avoir écouté la personne jusqu'au bout, paraphrasez ses propos (en réfléchissant ou non ses sentiments) afin de vérifier votre compréhension du message. Adoptez un ton interrogateur afin d'inviter l'autre à vous confirmer ses propos ou à apporter des éclaircissements. Souvenez-vous que vous n'avez pas besoin d'être d'accord avec le discours que vous entendez, mais seulement de comprendre le message du point de vue de l'autre personne. En montrant que vous avez entendu ce que l'autre a à dire, vous pouvez considérablement apaiser les tensions.

✓ **Parlez pour clarifier les choses et non pour contrer l'autre.** Faites-le uniquement après avoir paraphrasé.

Il s'agit alors de donner des informations utiles ou d'aborder un problème perçu. Vous pouvez commencer en faisant ce genre de commentaires :

- • « Laissez-moi éclaircir un ou deux points. »
- • « Merci de me laisser ajouter quelque chose qui va contribuer à clarifier mon propos. »
- • « J'aimerais aborder brièvement un problème que vous avez soulevé. »

Évitez de parler si c'est pour uniquement montrer que vous n'êtes pas d'accord ou si vous jugez que l'autre personne a tort, deux réactions qui risquent de la mettre encore plus sur la défensive.

✓ **Demandez à l'autre de vérifier qu'il a bien compris votre message.** Il s'agit essentiellement de lui demander de paraphraser ce que vous avez dit. Là encore, il vaut mieux le faire après avoir montré que vous avez compris son message. Évitez les questions fermées telles que « Avez-vous compris ce que j'ai dit ? » Elle vous répondra en disant « Oui » ou « Bien sûr » et vous ne serez pas plus avancé. Posez plutôt une question ouverte telle que les suivantes :

- • « Qu'est-ce que j'ai dit ? »
- • « Pouvez-vous me dire ce que vous avez compris de mes propos ? »

Il se peut alors que vous découvriez que l'autre n'a pas capté

vosre message ou du moins pas de manière précise et exacte. Lorsque les gens se mettent sur la défensive, ils n'écoulent souvent pas l'intégralité du message. Ce conseil est destiné à pousser l'autre personne à bien écouter. Lorsque vous montrez que vous êtes capable d'écouter et que vous lui demandez d'en faire autant, vous avez favorisé le dialogue, tout en apaisant les tensions. Deux personnes écoutant vraiment, afin de se comprendre mutuellement, évitent les réactions défensives. Si votre interlocuteur n'est pas capable de montrer qu'il a bien compris votre propos, clarifiez brièvement votre point de vue, sans vous appesantir dessus.

- ✍ **Rappelez votre intention positive.** En exprimant une intention positive en préambule à votre réunion, vous contribuez à instaurer un dialogue constructif. Lorsqu'une réaction vive apparaît, exprimez de nouveau votre intention, mettez le cap sur le résultat au lieu de vous étendre sur le problème. Vous vous apercevrez que ce rappel favorise la patience et la maîtrise de soi, l'autre partie ne restant alors pas longtemps sur la défensive. Vous n'alimentez pas le brasier et lorsqu'il n'y a plus d'oxygène, le feu s'éteint.
- ✍ **Passez à la phase de la solution.** Souvenez-vous de ce que vous faites : vous cherchez à régler le conflit. Après avoir entendu la personne jusqu'au bout, passez le plus vite possible à la recherche d'une solution. La réunion a pour objectif de régler le problème et non de vous étendre dessus. Prenez donc cette orientation et l'autre personne vous suivra.

Savoir manœuvrer avec qui rechigne à trouver une solution

Parfois, l'obstacle surgit alors que vous essayez de trouver une issue au conflit. Vos idées font l'objet de critiques et l'autre personne ne fait pas grand-chose en retour pour faire avancer le dossier. Comme dans une impasse, il vous semble que vous ne parviendrez jamais à un accord. Voici quelques conseils pour vous aider à surmonter cette difficulté :

✍ **Approfondissez pour mettre au jour des problèmes.** Lorsque vos idées sont accueillies par un « Ça ne marchera pas », poursuivez la discussion. Posez des questions ouvertes pour obtenir une explication sur les raisons de l'opposition de l'autre à vos idées. Par cette demande précise, vous pouvez réagir en proposant des idées susceptibles de remédier au problème ou expliquer en quoi les idées que vous proposez

visent en réalité à l'atténuer.

✍ **Réfléchissez ensemble.** Libérez-vous de l'obligation d'être à l'origine de toutes les idées, en proposant une séance de remue-méninges au cours de laquelle vous pourrez soumettre vos idées chacun votre tour. Rappelez à l'autre personne les règles de base, et notamment que les discussions et jugements ne sont tolérés qu'une fois la séance de remue-méninges terminée. Suggérez dès le départ une ou deux idées stupides afin de détendre l'atmosphère et de favoriser l'invention.

✍ **Parlez des avantages.** Quels sont les aspects positifs des idées suggérées ? Parfois, les gens ont besoin d'entendre énumérer les avantages pour être convaincus de la valeur d'une solution. Il peut s'agir d'un gain de temps, d'économies, de l'amélioration de la communication et de l'accroissement de l'efficacité, pour n'en citer que quelques-uns.

L'évocation des avantages porte le mieux ses fruits quand vous avez d'abord entendu les problèmes de l'autre partie. Il s'agit de parler des avantages de la solution pour vous, l'autre personne et n'importe quelle autre partie concernée.

✍ **Explorez les conséquences.** C'est le dernier recours. Quand toutes les autres options n'ont rien donné, que l'interlocuteur s'acharne à vous faire piétiner, étudiez ce qui peut advenir si le conflit n'est pas réglé. Posez des questions ouvertes pour que l'autre personne réfléchisse au problème :

- • « Si nous ne réglions pas le problème, que se passerait-il ? »
- • « Si vous étiez à ma place et que vous ne puissiez pas résoudre ce problème avec vous, auprès de qui vous tourneriez-vous pour avoir de l'aide ? »

Dites fermement à l'autre personne qu'il est impensable pour vous de ne pas régler le problème, puis posez ce genre de questions. Cela pousse souvent les gens à abandonner la posture de refus et à se mettre à chercher une solution.

Cette phase indique également à l'autre partie que vous allez impliquer des tiers (généralement la hiérarchie) pour régler la situation. Ainsi, le moment venu, il n'y aura pas d'effet de surprise, et cela viendra prolonger des efforts pour résoudre le conflit directement avec l'intéressé. Il est alors plus facile de solliciter de l'aide. Ce genre de message incite l'autre partie à régler le différend avec vous plutôt que d'affronter les conséquences de l'inaction.

Faciliter le règlement d'un conflit entre deux personnes

Il arrive qu'il faille une *tierce partie* (donc pas directement impliquée) pour aider les deux autres à trouver une issue à leur conflit. Si vous êtes cette tierce partie, votre

connaissance de l'approche assurée, les outils de communication et les modèles de résolution de problèmes traités dans ce chapitre sont essentiels pour contribuer à trouver une issue satisfaisante. Pour réussir dans ce rôle, suivez ces conseils :

✓ **Assurez-vous que les deux parties acceptent que vous conduisiez le débat lors du processus de résolution.** Ne vous impliquez que si les deux parties y sont favorables.

✓ **Comprenez quel est votre rôle.** Vous devez faciliter l'échange entre les protagonistes. La responsabilité du règlement du conflit incombe aux parties concernées. Vous n'êtes pas là pour trouver un accord à leur place ou leur en imposer un. Si vous faites cela, vous serez une cible toute trouvée en cas d'échec. Votre objectif est, pour ainsi dire, de les aider à s'aider.

✓ **Élaborez votre plan.** Déterminez le processus de résolution de problème que vous adopterez pour orienter les deux parties. Sachez quel sera le programme. C'est le genre de réunion qui doit absolument être structurée.

✓ **Préparez les parties individuellement avant de les réunir (il ne s'agit pas de préparer des boxeurs, mais d'éviter le pugilat).** Rencontrez d'abord les personnes séparément. Dites-leur de préparer des notes qui respectent le modèle de résolution de problèmes que vous utiliserez pendant la réunion afin qu'elles puissent bien exprimer leurs soucis et idées. Laissez-les également vous exposer leurs émotions. Ainsi, lorsqu'elles arriveront en réunion avec leurs notes, elles seront concentrées et prêtes à s'engager dans un dialogue constructif.

✓ **Animez la réunion.** Intervenez avec fermeté dès le début de la réunion. Énoncez les règles afin d'encourager les attitudes et comportements constructifs. Respectez votre ordre du jour, les protagonistes exposant leurs problèmes chacun leur tour. Écoutez activement pour aider à la clarification des messages et invitez périodiquement chaque partie à paraphraser les propos de l'autre afin que le dialogue demeure constructif.

✓ **Faites en sorte que les deux parties parviennent à un accord viable.** Faites-les consigner cet accord par écrit. Accordez suffisamment de temps à l'application de l'accord (soit un mois ou deux) avant de programmer une réunion destinée à faire le bilan avec les deux parties. Une fois ce bilan effectué, laissez-les assurer le suivi seules.

Conclusion

Vous voici paré pour gérer les orages, ceux qui s'annoncent et ceux qui ont déjà éclaté, dans votre univers professionnel. J'espère que ce livre vous a aidé à prendre conscience des comportements et problèmes de communication qui nourrissent les situations conflictuelles. Fort de ce nouveau savoir et grâce aux outils et modèles de résolution des conflits détaillés dans cet ouvrage, vous détenez toutes les clés pour aborder les différends, entre collègues ou avec votre patron, de manière constructive. Vous savez désormais comment délivrer votre message avec un état d'esprit positif, prendre de l'assurance, utiliser l'écoute active pour apaiser les tensions, engager des dialogues francs qui serviront vos objectifs. Si une bonne communication est à la base de la résolution des conflits, elle est également indispensable à l'efficacité, au partage des compétences et aux relations détendues dans le milieu professionnel. Si vous souhaitez aller plus loin, vous pourrez notamment développer vos qualités de communicant grâce à l'ouvrage *Mieux communiquer au travail pour les Nuls*.

À propos de l'auteur

Marty Brounstein est le directeur de The Practical Solutions Group, société de formation et de conseil implantée dans la baie de San Francisco et spécialisée dans le management et l'efficacité des entreprises. Dans ce cadre, Marty a assuré différentes missions de conseil : accompagnement individuel de cadres et de dirigeants, assistance de groupes dont l'objectif est de développer l'esprit d'équipe en stimulant l'échange efficace, ou encore conseils à des entreprises dans la mise en place de procédures destinées à améliorer leurs performances et à retenir leur personnel. Ses formations portent sur le management, incluant des thèmes tels que le leadership, le renforcement d'équipe, le service à la clientèle et la communication.

Depuis 1991, Marty intervient en tant que consultant, conférencier et formateur dans des organisations diverses, des entreprises de haute technologie aux institutions publiques, en passant par les établissements à but lucratif et non lucratif. Il est licencié en sciences de l'éducation et en histoire, et possède une maîtrise en relations industrielles. Avant d'épouser la carrière de consultant, il a passé deux ans à un poste de cadre en ressources humaines.

Il s'agit du quatrième livre de Marty et du deuxième publié chez Hungry Minds, Inc. Il a coécrit *Effective Recruiting Strategies: A Marketing Approach* et est l'auteur de *Handling the Difficult Employee: Solving Performance Problems*. En 2000, il a signé *Coaching and Mentoring For Dummies*.

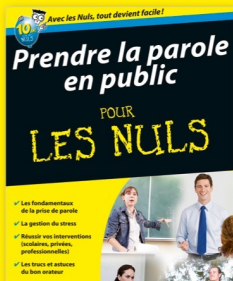
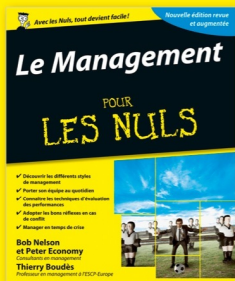
Pour de plus amples renseignements sur les services de conseil, de conférence et de formation de Marty, vous pouvez lui envoyer un e-mail à l'adresse suivante : mabrun@earthlink.net.

À propos de l'adaptatrice

Professeur agrégé de lettres modernes, docteur de l'Université Paris IV-Sorbonne, **Florence Balique** est spécialiste en rhétorique et littérature classiques. Elle poursuit actuellement une recherche d'histoire littéraire reliant relativité du mouvement et métamorphoses du récit. Parallèlement, elle s'interroge sur le *développement de la preuve par la fiction* favorisée par la médiatisation qui assure, spectaculairement, son effet d'illusion d'optique.



Pour aller plus loin :



Retrouver les Nuls sur pourlesnuls.fr

Mais aussi sur :

